



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

# *Estudio sobre la Viabilidad Empresarial de la Creación de una Franquicia de OMG! en Alcoy*

---

**MEMORIA PRESENTADA POR:**

*Elia Torralba Moll*

GRADO DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Convocatoria de defensa: Septiembre 2020

# ÍNDICE

<b>1</b>	<b>OBJETIVOS .....</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>5</b>
2.1	EL SECTOR.....	6
<b>3</b>	<b>ANÁLISIS ESTRATÉGICO .....</b>	<b>9</b>
3.1	ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	9
3.1.1	<i>Análisis Externo.....</i>	<i>9</i>
3.1.2	<i>Análisis Interno .....</i>	<i>21</i>
3.1.3	<i>Matriz DAFO.....</i>	<i>36</i>
<b>4</b>	<b>FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS .....</b>	<b>37</b>
4.1	EXPLICACIÓN DE ESTRATEGIAS .....	37
4.2	AJUSTE DE ESTRATEGIA .....	43
4.3	ACEPTABILIDAD.....	45
4.4	FACTIBILIDAD .....	47
<b>5</b>	<b>PLAN DE ACCIÓN.....</b>	<b>49</b>
5.1	ELABORACIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN.....	49
<b>6</b>	<b>PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO .....</b>	<b>51</b>
6.1	OBJETIVOS DEL MARKETING .....	51
6.2	ESTRATEGIAS DE SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO.....	52
6.2.1	<i>Segmentación del mercado.....</i>	<i>52</i>
6.2.2	<i>Selección del mercado objetivo (Targeting).....</i>	<i>53</i>
6.2.3	<i>Posicionamiento .....</i>	<i>53</i>
6.3	MARKETING MIX .....	55
6.3.1	<i>Estrategia de producto .....</i>	<i>55</i>
6.3.2	<i>Estrategia de precio .....</i>	<i>56</i>
6.3.3	<i>Estrategia de distribución .....</i>	<i>56</i>
6.3.4	<i>Estrategia de comunicación .....</i>	<i>56</i>
6.3.5	<i>Estrategia de personas .....</i>	<i>57</i>
6.3.6	<i>Estrategia de procesos .....</i>	<i>58</i>
6.3.7	<i>Estrategia de evidencia física.....</i>	<i>58</i>
6.4	PLAN DE ACCIÓN Y PRESUPUESTO .....	59
<b>7</b>	<b>PLAN FINANCIERO.....</b>	<b>60</b>
7.1	ANÁLISIS FINANCIERO.....	63
7.1.1	<i>Ratios.....</i>	<i>64</i>
7.1.2	<i>Análisis de rentabilidad.....</i>	<i>66</i>
7.1.3	<i>Van y Tir.....</i>	<i>67</i>
<b>8</b>	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>69</b>
<b>9</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>71</b>

<b>10</b>	<b>ANEXOS .....</b>	<b>76</b>
10.1	ANEXO 1: CARTA DE LA FRANQUICIA.....	76
10.2	ANEXO 2: AMORTIZACIÓN PRÉSTAMO .....	82
10.3	ANEXO 3: BALANCE PREVISIONAL DE SITUACIÓN .....	83
10.4	ANEXO 4: COSTES DE PERSONAL.....	84
10.5	ANEXO 5: PREVISIÓN DE VENTAS .....	85
10.6	ANEXO 6: COSTES FIJOS .....	86
10.7	ANEXO 7: COSTES VARIABLES .....	86
10.8	ANEXO 8: TESORERÍA Y FLUJOS DE EFECTIVO.....	87

# **1 OBJETIVOS**

El objetivo principal de este trabajo es el estudio y comprobación de si es viable crear una franquicia OMG! en la ciudad de Alcoy, además de calcular económicamente cuál sería el coste para la creación de este tipo de franquicias en esta ciudad.

Debido a que Alcoy es una ciudad que acoge anualmente a una gran diversidad de gente joven, ya sea de Alcoy o de localidades próximas y de extranjeros, y sumándole el gran auge y reconocimiento del uso de este tipo de entretenimiento a nivel mundial, me gustaría hacer este estudio para barajar la posibilidad de crear esta franquicia en Alcoy en un futuro cercano por mi propia mano.

El primer paso de este estudio es analizar el mercado de Alcoy para saber si la idea de crear una franquicia OMG! en Alcoy sería factible. Para ello analizaré la posibilidad de constituir la empresa en 2021 para comenzar su actividad, hipotéticamente, en enero.

A continuación, se idearán algunas estrategias a seguir para tener una guía clara para la realización del plan de acción y proseguir formulando un plan de acción consecuente.

Posteriormente se realizará un plan de marketing estratégico para saber cómo se abordará el tema relacionado con el marketing, la imagen y la publicidad que queremos mostrar de cara al público, y por último, se llevará a cabo un plan financiero en el cual observaremos si es viable económicamente o no.

Si económicamente no fuese viable, se buscarían alternativas para asegurar la viabilidad o si fuese imposible su viabilidad en un futuro próximo se optaría por abandonar el plan de crear la franquicia OMG! en Alcoy, ya que si un proyecto es inviable económicamente, por muy buena pinta que tenga el plan estratégico y demás, si luego no recupera el capital invertido aportado, no sirve el proyecto, porque un proyecto además de contentar a sus clientes tiene que ser rentable.

## 2 INTRODUCCIÓN

En este Trabajo Final de Grado de Administración y Dirección de Empresas se estudiará la posibilidad, desde el punto de vista económico, de crear una cafetería de la franquicia de “Oh My Game!” en Alcoy. Esta franquicia se centra en el entretenimiento y ocio de videojuegos conocidos como esports, apto para todas las edades, mayoritariamente enfocado para la gente joven.

Los esports son los “juegos olímpicos” de los videojuegos.

Según [Fundéu \(2017\)](#), “El diccionario Cambridge define *esport* como aquella ‘actividad de jugar a videojuegos contra otras personas por internet, a menudo por dinero, frecuentemente en competiciones organizadas especiales, seguidas por espectadores a través de este mismo medio’. Suelen ser torneos de tipo multijugador en los que participan jugadores profesionales.”. La traducción literal de esports sería la de “deportes electrónicos”.

Hoy en día, está muy de moda el juego online entre la gente de entre 16 y 35 años, debido a todo el estrés que se acumula durante el día a día y de cada vez más el poco tiempo disponible para relacionarse entre colegas y amigos, se popularizó el juego online. En éste, aunque tan solo dispongas de 10 ó 15 minutos al día, puedes desconectar mientras hablas por los auriculares con amigos, haciendo cosas juntos estando cada uno en sus casas, acabando de esta forma por socializar.

Incluso en ocasiones, de entre todos estos, hay personas que se dedican activamente en mejorar en estos juegos y llegar a ser los número 1 del ranking de su juego o tipología de juego preferida.

A continuación se pueden observar algunas citas en algunos medios de comunicación acerca de este fenómeno, como el crecimiento de este tipo de entretenimiento que está afectando a instituciones educativas y gubernamentales, el comienzo de este formato de ocio que se hizo viral y la explicación de porqué Corea del Sur es número uno en la profesionalización de este “deporte”.

En la página web [ProGamer \(2018\)](#) afirman que “El mundo de los videojuegos competitivos ha crecido exponencialmente en los últimos años. Contando, incluso, con gobiernos que apoyan la inclusión de estos títulos en las escuelas y universidades como competencias deportivas, los esports son uno de los rubros más fructíferos del entretenimiento y esperan seguir creciendo, augurándose como una de las actividades más importantes entre las personas, desplazando a deportes como el tenis o el rugby para el 2021.”

Según el [Diario AS \(2018\)](#), el fenómeno de los esports inició en Corea con el juego de estrategia en tiempo real llamado “Starcraft” de Blizzard Entertainment, lanzado en 1998. Los coreanos tienen mucha “cultura de cibercafés” y desde el año 2000 se han tomado los esports más como un trabajo que como un juego.

Según [CulturaGeek \(2017\)](#), en Corea del Sur desde el año 2000 el gobierno cuenta con la asociación Coreana de esports, entidad que regula esta actividad. Todo esto se remonta a los primeros torneos de Starcraft que fue uno de los primeros juegos en evolucionar a sport, estas competencias fueron furor en el país y es por eso que el fanatismo creció en sus habitantes. Para terminar de comprender esta cultura tenemos que entender que todos los jugadores se forman desde pequeños, Corea del Sur tiene una excelente y muy estricta formación educativa, los jóvenes pasan grandes jornadas en las escuelas y además casi no tienen vacaciones. El sistema educativo es firme en querer que los alumnos transcurran toda su juventud estudiando y que todos lleguen a poseer un título universitario, es por eso que muchos jóvenes ven al mundo de los esports como su sueño a seguir.

Según [El País \(2017\)](#), “El fenómeno coreano se ha convertido en el deporte mundial de los millennials, y las empresas quieren este escaparate. El Corte Inglés, Media -Markt, Domino's Pizza, Burger King, Bimbo o Asus son algunos de los patrocinadores en España. ‘Las redes sociales unieron a los fans de las competiciones de videojuegos y en seis años se ha formado un mercado mundial que crece al 40% anual. Hay que estar en él’, razona Mercè Delgado, consejera delegada de Fluendo, una firma española creadora de la tecnología de videoanálisis, utilizada para analizar los partidos de esports en -GolTV. La consultora Newzoo contabilizó casi 438 millones de euros de facturación mundial en el mercado de esports en 2016 (5,3 millones de euros en España) y prevé que mueva unos 619 millones en 2017 (casi 10 millones en España). El crecimiento de los fans es similar, 162 millones en 2016 y 191 millones al final de 2017.”

La característica principal de esta cafetería va a ser, que puedes tanto pasar el tiempo con tus amigos tomando un refresco o un tentempié, como ver partidas de profesionales en directo, como jugar tú mismo en nuestras instalaciones, ya sea con tu propio ordenador o con nuestros ordenadores gaming a disposición de los clientes por un módico precio, además de los eventos organizados por la misma franquicia en la cafetería.

Los géneros más comunes en este nuevo hobby son los de estrategia en tiempo real (Dota 2, Heartstone, Starcraft II), los disparos en primera persona [FPS] (Battlefield, Overwatch, Counter-Strike, Call of Duty) y las arenas de batalla multijugador online [MOBA] (League of Legends, Smite, Heroes of Storm), estos se proveen al público mediante transmisiones en vivo de sus competiciones en plataformas, como Twitch que es la más comúnmente usada en España y pertenece a Amazon. Los competidores profesionales participantes en estas tienen sus correspondientes salarios debido a los patrocinios de las empresas y por ganar se les conceden premios monetarios de los mismos torneos.

Debido a la gran cantidad de gente joven que tiene Alcoy gracias a sus múltiples instituciones de enseñanza, es un negocio a considerar para que todos estos estudiantes (entre otros) puedan tener un tiempo de relax y entretenimiento con sus amistades y compañeros durante su tiempo libre. El público de este tipo de entretenimiento se concentra sobre un 60% entre las edades de 18 y 34 años. Es un tipo de negocio que no existe en Alcoy y las poblaciones de los alrededores, por lo que sería una buena oportunidad de negocio.

## 2.1 EL SECTOR

El sector en el que está esta franquicia es el de sport Bar, que además de estar dentro del sector de hostelería al tratarse de una cafetería/bar también está dentro del sector de los esports, que es una variante del sector de ocio. Esta es una mezcla innovadora de sectores que tiene poca competencia en el mercado al ser un sector emergente. Según Tao Martínez, profesor de la cátedra de esports en la Universidad Católica de Murcia, los esports “*es un mercado inmaduro, con una estructura poco organizativa y que se va adaptando sobre la marcha*”. Sergio Benet, fundador de WEC [World Sports Corp.], la empresa que gestiona la división de esports del Valencia CF, define a los esports como un mercado de nicho. Lejos de que esta falta de estructura suponga un problema, para las pymes es un mercado heterogéneo, en el que pueden captar usuarios jóvenes y donde pueden participar de diversas formas, “*el sector de los esports está en el momento ideal para encontrar un hueco y afianzarse en él*”, apunta Benet.

Según Deloitte, que es la mayor firma española de servicios profesionales prestando servicios de auditoría, consultoría, asesoramiento fiscal y legal y asesoramiento, en el periódico [la Expansión \(2018\)](#), la industria de los esports “*generó 460 millones de euros en todo el mundo*”.

Este sector de ocio, el esports específicamente, es cada vez la opción de ocio más elegida. La gente de los años 90 experimentó el gran boom de las consolas Play Station, Nintendo y Xbox, a su vez crecieron con la introducción del Pc a los hogares, creciendo así, por así decirlo, con cada actualización de este. Ahora, existe una nueva generación, los “millennials”, los cuales han crecido a la par que la tecnología, conviviendo con esta. Es de lo más normal que la gente opte por este entretenimiento de ocio, como son los juegos de los esports, para evadirse de su vida cotidiana o de su aburrido y repetitivo día a día, ya sea jugando a dichos juegos u observando a los mejores jugadores en estos juegos. Esta cultura cada vez está más arraigada en la sociedad.

Según un informe de [Newzoo \(2017\)](#), en el año 2017 un total de 77 millones de europeos vieron los esports, traduciendo esto en fans, en España hay 4.1 millones de fans y 687 jugadores profesionales. En el mercado europeo, los 4 países más importantes son Suecia, Polonia, Alemania y España; y en España, aunque tenemos menos profesionales, somos los que tenemos más fans de los 4 países anteriormente mencionados. A este ritmo, es posible que España llegue a ser la líder en esports en Europa en breves.

Se ha creado una oportunidad de negocio, gracias a todo este fanatismo, para los locales que deseen ofrecer estos tipos de servicio de visionar a los jugadores profesionales, como si de un partido de fútbol se tratase, con sus respectivos aperitivos y refrescos, añadiendo además la oportunidad de jugar ellos mismos en el mismo establecimiento para tratar de alcanzar a sus súper estrellas en este campo mediante la organización y realización de pequeños eventos o torneos de la zona. De ello obtenemos que es un sector bastante apto para ser explotado para sacarle un buen rendimiento en relación al público mayoritariamente joven, ya que hay poca competencia y se focaliza en una moda actualmente en auge. Es posible que en España no esté tan arraigada esta cultura como en otros países, pero es seguro que esta cultura está cada vez más y más en auge, cosa que ha ocasionado la necesidad de creación de este tipo de locales.

Según el [Libro Blanco del Desarrollo Español de Videojuegos](#) (2019), “en un mercado liderado por China, España se encuentra entre los 10 países con mayor consumo de videojuegos en 2019”.

#	País	Región	Población (millones)	Tamaño del mercado (M\$)
1	China	Asia	1.420,1	36.540
2	Estados Unidos	Norteamérica	329,1	35.510
3	Japón	Asia	126,9	18.683
4	República de Corea	Asia	51,3	6.194
5	Alemania	Europa occidental	82,4	5.721
6	Reino Unido	Europa occidental	67,0	5.348
7	Francia	Europa occidental	65,5	3.875
8	Canadá	Norteamérica	37,3	2.900
9	España	Europa occidental	46,4	2.583
10	Italia	Europa occidental	59,2	2.547

*Tabla 1: Principales 10 mercados mundiales en 2018 (Fuente: Libro Blanco del Desarrollo español del Videojuego 2019, pág. 20)*

“Los esports siguen creciendo, llegando en 2019 a superar por primera vez los mil millones de dólares de ingresos mundiales”, según Newzoo, lo que supone un 26,7 % más con respecto al año anterior. Alrededor del 82 % del mercado total proviene de inversiones de las marcas (derechos de medios, publicidad y patrocinio). La principal fuente de ingresos para los esports en todo el mundo es el patrocinio, que generó 456,7 millones de dólares en 2019. Sin embargo, los derechos de los medios es la fuente de ingreso que más rápido está creciendo. El mercado global de sport crecerá anualmente un 20 % hasta llegar a representar 1.790 millones de dólares en 2022.

Por otro lado, la audiencia mundial de esports ha sido en 2019 de 453,8 millones de personas. Entre ellas, 201,2 millones son entusiastas y 252,6 millones son espectadores ocasionales. A medida que el mercado de deportes electrónicos madure y la cantidad de eventos locales, ligas y acuerdos de derechos de medios aumente, se prevé que el ingreso promedio por seguidor aumentará, y llegará a los 6,02 dólares hacia 2022.”.

Por su parte en el sector de la restauración, según [Hosteltur.com](https://www.hosteltur.com) (2019), se estaban registrando buenas cifras este pasado 2019, había conseguido mantener un importante peso en la economía española a lo largo de los años. En el 2018 se registraron 280.000 locales, 1.857 locales más que en 2017, con una producción próxima a 94.000 millones de euros, un 2,4% más que el año anterior. Este sector supone el 4,7% del PIB, se superaron además los 1,3 millones de trabajadores ocupados en este sector el cual subió un 5,2% más, cerca de 64.000 trabajadores más. Se preveía un crecimiento en torno a un 2,5% para el próximo año.

Pero debido al impacto del “Coronavirus” ahora está en un momento crítico. Según [Hosteleriadigital.com](https://www.hosteleriadigital.com) (2020), los efectos de la pandemia de coronavirus podrían provocar una caída de la facturación anual del sector hostelero español de un 40% durante 2020. Además, el empleo podría sufrir también un fuerte impacto, con hasta 680.000 puestos de trabajo afectados en los momentos más críticos del proceso y una pérdida estructural definitiva de 207.000 puestos de trabajo. Sin medidas de apoyo para aumentar los niveles de liquidez, la necesidad de financiación de las compañías hosteleras para cubrir los gastos fijos operativos durante la crisis fluctuaría entre los 6.000 y los 16.000 millones de euros. Éste se trata de un sector muy fragmentado con muchos pequeños negocios. Está compuesto por 314.000 empresas, y el 70% de los negocios corresponde a autónomos y empresas de menos de 3 empleados. Opera con márgenes de beneficios muy bajos, en torno al 6% frente al 13% de la media de todos los sectores nacionales. Muestran una exposición mayor a los ciclos económicos, dada su correlación con la renta disponible y sus niveles de capitalización son bajos, con un patrimonio neto de un 34% frente a un 50% de media a nivel agregado nacional. También se trata de un sector con poca liquidez, el 50% de los negocios podría aguantar únicamente alrededor de un mes de gastos operativos fijos sin recurrir a financiación (o bien externa o bien recurriendo a ahorros). La gravedad de la pandemia para este sector es la situación de Confinamiento, situación en la que se decreta un cese casi total de la actividad (con excepción de las entregas a domicilio) y de la generación de ingresos. En el peor de los casos la facturación podría descender de un 40 a un 42% y la variación de empleo podría descender un 45%.



### **3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

En este apartado vamos a analizar nuestro entorno a nivel interno y externo para comprobar las oportunidades y fortalezas que tendría nuestra franquicia para explotarla y obtener beneficio de ellas, y también para comprobar las debilidades y amenazas posibles de nuestra franquicia para intentar solucionarlas y minimizarlas lo máximo posible.

#### **3.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO**

Para llevar a cabo este análisis primeramente nos centraremos en el entorno externo a nuestra empresa y todo lo que le pueda afectar externamente, posteriormente en el entorno interno a nuestra empresa y todo lo que pueda afectar internamente, por último pondremos los puntos obtenidos en común y extraeremos posibles estrategias a seguir a consecuencia de los resultados obtenidos.

##### **3.1.1 Análisis Externo**

Esta parte del análisis se centra en el entorno que influye en la empresa, pudiendo ser relevante en la definición de la estrategia empresarial, con lo cual identificaré las influencias positivas u oportunidades y las influencias negativas o amenazas que ejercen las variables externas, y decidiré la respuesta más adecuada a las mismas.

##### **3.1.1.1 MACROENTORNO**

El Macroentorno es el medio que rodea a la empresa desde una perspectiva genérica derivado del sistema socioeconómico en que se desarrolla la actividad de la empresa. En este análisis buscaré información con la cual pueda identificar variables que puedan tener un impacto significativo en nuestra empresa. Para ello usaré la técnica del análisis PEST que estudia los factores político-legales, económicos, socioculturales y tecnológicos que influyen sobre la organización en el entorno actual en el que se crearía la empresa, cuyo límite geográfico sería la localidad de Alcoy, los alrededores e incluso la provincia de Alicante, para identificar las variables que puedan afectar a la estrategia a seguir por la empresa en el futuro.

##### **3.1.1.1.1 Dimensión Político-legal**

En esta dimensión, vamos a estudiar las variables administrativas, legales, reguladoras y políticas. De entre ellas voy a describir la actual situación política que hay en el país e identificaré la legislación y normativa que se necesite aplicar en la franquicia.

Hace unos meses hemos experimentando una pequeña inestabilidad política debido a la falta de una figura clara en el gobierno que en el 10 de noviembre fue resuelta. Actualmente la figura política al mando del gobierno es la coalición PSOE-Unidas Podemos, en ellos presiden Pedro Sanchez en PSOE (anteriormente a cargo temporal del gobierno) y Pablo Iglesias en Unidas Podemos, el cual es un partido recientemente creado de la coalición de muchos partidos pequeños de Izquierda. Desde entonces se han mantenido los problemas ya existentes del independentismo en Cataluña y un nuevo problema sanitario llamado Coronavirus, debido a este último se habla de volver a la crisis económica del 2008. La solución dada desde el [FMI \(2020\)](#) para España es la de reducir la contratación temporal, la necesidad de acometer medidas fiscales para rebajar el endeudamiento y el déficit de las pensiones. En Alcoy, actualmente está presidiendo como alcalde Toni Francés Pérez, del grupo PSOE.

En cuanto a las medidas de carácter político de apoyo a la creación de nuevas empresas y que podrían utilizarse para ayudar al comienzo de la franquicia, cabe destacar las siguientes:

- ENISA Jóvenes Emprendedores [Ref.: [59709](#)] la cual tiene como objetivo “*Dotar de los recursos financieros necesarios a las pymes de reciente constitución, creadas por jóvenes, para que puedan acometer las inversiones que precisa el proyecto en su fase inicial.*”. Estudiaré si es viable pedir esta subvención que consta de un préstamo para intentar pedir menos préstamos bancarios para su inicio.
- Línea ICO Empresas y Emprendedores [Ref.: [72176](#)] en la cual “*La financiación podrá destinarse a desarrollar los proyectos de inversión y/o las necesidades generales de la actividad, entre otras, necesidades de liquidez tales como gastos corrientes, nóminas, pagos a proveedores, compra de mercancía, etc.; [...] Adecuación y reforma de instalaciones; [...]*”, en este caso nos interesaría para poder proceder a un comienzo de la actividad sin problemas de liquidez.
- “[Ley 11/2013](#), de 26 de julio, de medidas de apoyo al emprendedor y de estímulo del crecimiento y de la creación de empleo” dedicada a promover la cultura emprendedora, así como la creación y desarrollo de proyectos empresariales generadores de empleo y de valor añadido, dirigidas a desarrollar la Estrategia de Emprendimiento y Empleo Joven, con el objetivo de impulsar medidas dirigidas a reducir el desempleo juvenil, ya sea mediante la inserción laboral por cuenta ajena o a través del autoempleo y el emprendimiento. Con esta ley lo que se busca es adoptar medidas para fomentar el emprendimiento y el trabajo por cuenta propia entre los jóvenes menores de 30 años entre las que destacan la implantación de una cuota inicial reducida, la compatibilización de la prestación por desempleo con el inicio de una actividad por cuenta propia, o la ampliación de las posibilidades de aplicación de la capitalización de la prestación por desempleo, y de forma complementaria establecer un marco fiscal más favorable para el autónomo que inicia una actividad emprendedora con el objetivo de incentivar la creación de empresas y reducir la carga impositiva durante los primeros años de ejercicio de una actividad; además contiene medidas destinadas a incentivar la incorporación de jóvenes a las empresas así como estímulos a la contratación de jóvenes en situación de desempleo, y la contratación por jóvenes autónomos de parados de larga duración mayores de 45 años y la contratación de jóvenes para que adquieran una primera experiencia profesional.

La regulación de los derechos de los trabajadores irá a cargo del Convenio Colectivo del Sector de la Hostelería ([03000425011982](#)) de Alicante, que está vigente hasta el 2020 y es el más reciente y concreto en lo que zona se refiere que he encontrado.

En cuanto a la normativa relacionada con el sector, como son dos sectores en uno, recogeremos ambas normativas. Por una parte, la normativa que recoja la temática de jugabilidad, con la cual nos iríamos a suponer que es un Salón Recreativo/Centro de Ocio Familiar/Salón Cyber (con máquinas con clasificación de tipo A o puramente recreativas), por otra parte la normativa que recoja la temática de restauración, más concretamente de comidas y bebidas. De ambos sectores he encontrado la siguiente normativa:

#### **Local de máquinas recreativas:**

- [LEY 4/1988, de 3 de junio](#), del Juego de la Comunidad Valenciana
- [DECRETO 115/2006, de 28 de julio](#), del Consell, por el que se aprueba el Reglamento de Máquinas Recreativas y de Azar
- [Decreto 26/2012, 3 de febrero](#), del Consell, por el que se modifican determinados preceptos del Reglamento de Casinos de Juego de la Comunitat Valenciana, del Reglamento del Juego del Bingo, del Reglamento de Máquinas Recreativas y de Azar, del Reglamento de Apuestas de la Comunitat Valenciana y del Reglamento de la Publicidad del Juego en la Comunitat Valenciana
- [DECRETO 190/2014, de 14 de noviembre](#), del Consell, por el que se aprueba el Reglamento Regulador de la Publicidad del Juego de la Comunitat Valenciana
- [DECRETO 55/2015, de 30 de abril](#), del Consell, por el que se aprueba el Reglamento de Salones Recreativos y Salones de Juego

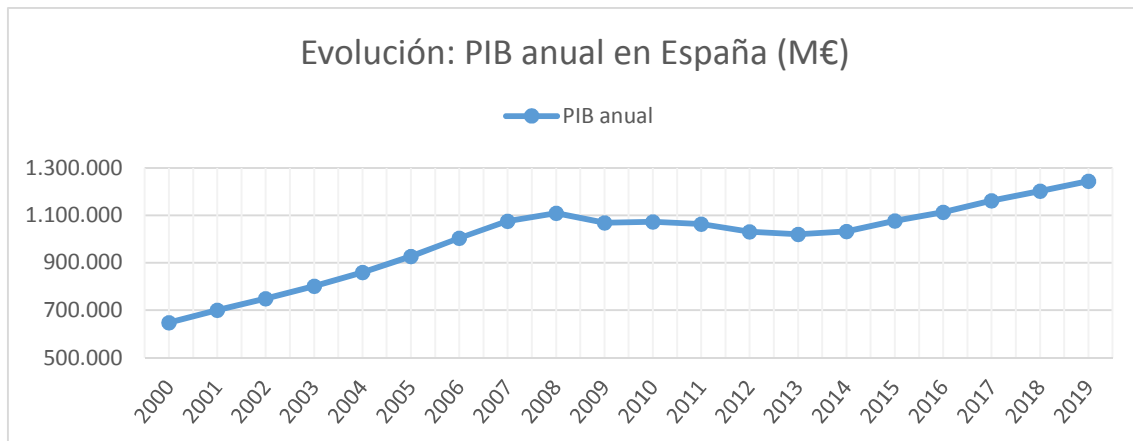
**Local de restauración (Grupo 2: Cafetería/Bar con comidas):**

- [ORDEN de 19 de junio de 1970](#), por la que se incluyen en la ordenación turística de restaurantes a cafés, bares, salas de fiestas, clubes y similares . (Art. 4). (BOE de 23 de junio)
- [Orden de 26 de enero de 1989](#) por la que se aprueba la Norma de Calidad para los Aceites y Grasas Calentados
- [Real Decreto 1254/1991, de 2 de agosto](#), por el que se dictan normas para la preparación y conservación de la mayonesa de elaboración propia y otros alimentos de consumo inmediato en los que figure el huevo como ingrediente
- [Ley 31/1995, de 8 de noviembre](#), de prevención de Riesgos Laborales
- [Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre](#), de Protección de Datos de Carácter Personal
- [Real Decreto 3484/2000, de 29 de diciembre](#), por el que se establecen las normas de higiene para la elaboración, distribución y comercio de comidas preparadas
- [Reglamento \(CE\) nº 852/2004](#) del Parlamento Europeo y del Consejo, de 29 de abril de 2004, relativo a la higiene de los productos alimenticios
- [Ley 28/2005, de 26 de diciembre](#), de medidas sanitarias frente al tabaquismo y reguladora de la venta, el suministro, el consumo y la publicidad de los productos del tabaco
- [Real Decreto 1420/2006, de 1 de diciembre](#), sobre prevención de la parasitosis por anisakis en productos de la pesca suministrados por establecimientos que sirven comida a los consumidores finales o a colectividades
- [Decreto 7/2009, de 9 de enero](#), del Consell, regulador de los establecimientos de restauración de la Comunitat Valenciana
- [DECRETO 54/2010, de 31 de marzo](#), del Consell, por el que se modifica el Decreto 7/2009, de 9 de enero, regulador de los establecimientos de restauración de la Comunitat Valenciana
- [Ley 14/2010, de 3 de diciembre](#), de espectáculos públicos, actividades recreativas y establecimientos públicos
- [Real Decreto 191/2011, de 18 de febrero](#), sobre Registro General Sanitario de Empresas Alimentarias y Alimentos
- [Real Decreto 176/2013, de 8 de marzo](#), por el que se derogan total o parcialmente determinadas reglamentaciones técnico-sanitarias y normas de calidad referidas a productos alimenticios
- [Real Decreto 126/2015, de 27 de febrero](#), por el que se aprueba la norma general relativa a la información alimentaria de los alimentos que se presenten sin envasar para la venta al consumidor final y a las colectividades, de los envasados en los lugares de venta a petición del comprador, y de los envasados por los titulares del comercio al por menor
- [DECRETO 143/2015, de 11 de septiembre](#), del Consell, por el que aprueba el Reglamento de desarrollo de la Ley 14/2010, de 3 de diciembre, de la Generalitat, de Espectáculos Públicos, Actividades Recreativas y Establecimientos Públicos
- [Ley 15/2018, 7 de junio](#), de la Generalitat, de turismo, ocio y hospitalidad de la Comunitat Valenciana
- [Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre](#), de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales
- [ORDEN 57/2019, de 11 de diciembre](#), de la Conselleria de Justicia, Interior y Administración Pública, por la que se regulan los horarios de espectáculos públicos, actividades recreativas, actividades socioculturales y establecimientos públicos, para el año 2020

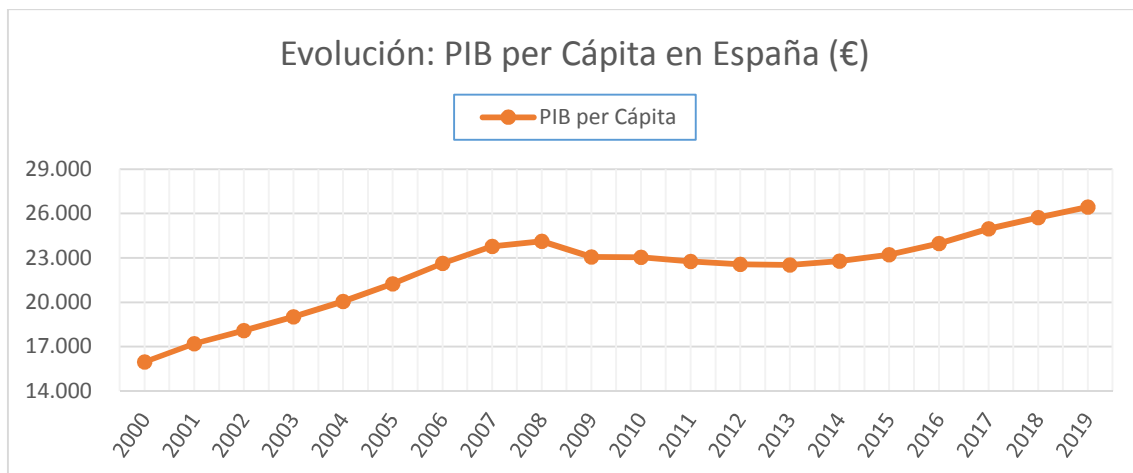
### 3.1.1.1.2 Dimensión Económica

De esta dimensión, que trata de los factores macroeconómicos del área de los alrededores de Alcoy, me voy a centrar en cómo afecta la situación actual del “Coronavirus” en la economía, en el Producto Interior Bruto, el Índice de Precios de Consumo, el desempleo en Alcoy y el tipo de interés.

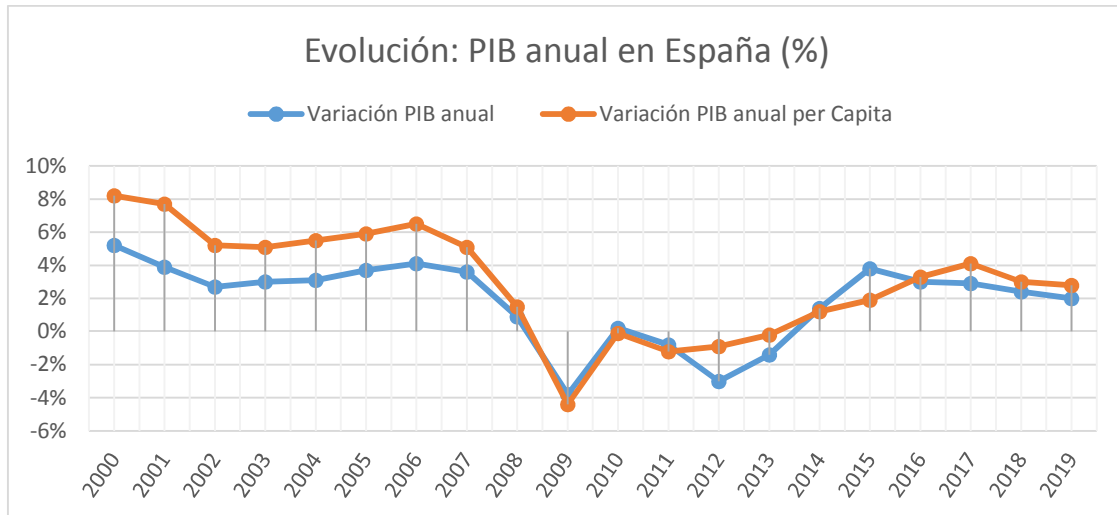
En cuestión del PIB, que se define en “conjunto de los bienes y servicios producidos en un país durante un espacio de tiempo, generalmente un año”, y del PIB per Cápita que se define en “el indicador económico que mide la relación existente entre el nivel de renta de un país y su población, el cual es un dato que muestra el nivel de riqueza o bienestar de un territorio en un momento determinado”; actualmente en España, según CaixaBank en el periódico [Expansión.com](https://www.expansion.com) (2019), “Para 2020, señala que la probabilidad de que se materialice un 'shock' negativo 'suficientemente intenso como para sumir a la economía española en una nueva recesión' es de un 15%.”. Debido a la crisis en la que estamos entrando en España debido al “Coronavirus”, muchas empresas se están viendo obligadas a cerrar o despedir a la mayoría de su plantilla. La evolución del PIB hasta ahora ha sido la siguiente:



Gráfica 1: Evolución del PIB anual en España. Fuente [Expansión](https://www.expansion.com) (datosmacro.com)



Gráfica 2: Evolución del PIB anual per Cápita en España. Fuente [Expansión](https://www.expansion.com) (datosmacro.com)



Gráfica 3: Evolución del PIB anual en España. Fuente [Expansión](#) (datosmacro.com)

Aunque debido al “Coronavirus” esta situación cambiará drásticamente, según [El Mundo \(2020\)](#), “El producto interior bruto (PIB) de España registrará una contracción del 1,3% en 2020 debido al impacto del coronavirus Covid-19 en la economía, según las estimaciones del banco estadounidense Goldman Sachs. La entidad ha rebajado así sus previsiones anteriores, que consideraban un crecimiento del 1,8% este año. Debido al efecto de repunte económico, Goldman Sachs ha revisado la estimación para 2021 hasta el 4,3%, desde el 1,7% anterior.”

En el caso de la Inflación, cuya definición es “un aumento generalizado en los precios de los bienes y servicios de una economía durante un periodo de tiempo, esta se calcula mediante el Índice de Precios del Consumidor”, según [Bankinter \(2020\)](#), la previsión estimada del IPC en España del 2020 bajará 0,4 puntos comparada con la del 2019, quedándose así en 0,4 para este año, y en el 2021 notaremos la recuperación, una vez pasada la pandemia, quedándose así en 0,7 y volviendo poco a poco a la situación del 2019.

Observando el nivel de desempleo en Alcoy, según [Foro-Ciudad.com \(2019\)](#), el paro registrado en febrero del 2020, según datos del SEPE, ha bajado el número de parados en 51 personas, pero la cantidad de desempleo sigue siendo bastante alta. El número total de parados es de 5.042 personas, de los cuales las personas mayores de 45 años son el grupo más afectado con 2.909 parados, seguidos del grupo de entre 25 y 44 años que ascienden a 1.766 parados, y seguido del grupo de menores de 25 años que asciende a 367 parados, es el grupo menos afectado. De estos, el sector servicios es donde mayor número de parados existe, siendo estos de 3.290 parados, seguido por el sector de la industria, el sector de la construcción, las personas sin empleo anterior y el sector de la agricultura, respectivamente.

En el caso del Interés, según [EconomíaFinanzas.com](#) “El Banco Central Europeo (BCE) ha decidido [...] mantener los tipos de interés sin variación hasta el primer semestre de 2020. Es decir, el tipo de interés aplicable a las operaciones principales de financiación y los tipos de interés aplicables a la facilidad marginal de crédito y la facilidad de depósito se mantendrán sin cambios en el 0 %, el 0,25 % y el -0,40 %, respectivamente y en toda la zona euro. [...] La postura adoptada es como consecuencia de las malas perspectivas sobre el crecimiento económico en la zona euro. Aunque en esta ocasión, desde el Banco Central Europeo también se ha revisado las proyecciones económicas hasta 2021, tanto de crecimiento como de inflación. En este sentido, hay que recalcar que el año 2018 cerró con una inflación en la eurozona del 1,8 %, mientras que por el contrario el crecimiento también fue del 1,8 %. Las previsiones realizadas por el BCE para el 2019 avanzan un crecimiento del 1,1 % al 1,2 %, mientras que se rebaja del 1,6 % al 1,4 % para el año 2020 y del 1,5 % al 1,4 % para dentro de dos años.”. Éste se calcula más cómodamente mediante el índice de referencia del [EURIBOR](#), que es “el tipo de interés aplicado a las operaciones entre bancos de Europa, es decir, el porcentaje que paga como tasa un banco cuando otro le presta dinero”.

### 3.1.1.1.3 *Dimensión Sociocultural*

En cuanto a esta dimensión, que trata de las creencias, formas de vida, condiciones demográficas y educativas entre otras, me voy a centrar en datos relativos a la población de Alcoy, como su tasa de crecimiento y en indicadores demográficos (Datos del 2018), como el de dependencia, longevidad, maternidad, tendencia, la renovación de la población activa, el envejecimiento y el crecimiento vegetativo. También comentaré en qué situación se encuentra el saldo migratorio del Alcoy, la cantidad de la tasa de analfabetismo en la provincia y el porcentaje de nivel de formación en la Comunidad Valenciana.

Desde el punto de vista social, según los datos facilitados por la Diputación de Alicante en conjunto con el INE ([Documentación – GESDATA \[2019\]](#)), observamos que la tasa de crecimiento de la población asciende a 58.994 habitantes en el Padrón de Alcoy en 2019, de los cuales de 0 a 14 años serían 8.242 habitantes, de entre 15 a 34 años, que sería la población objetivo, serían 12.325 habitantes, y que de entre 35 a 100 años serían 38.427 habitantes.

Según los indicadores demográficos, la dependencia, que es la relación entre el grupo de población activa y los grupos de individuos económicamente dependientes, es del 56,2%. La longevidad, que es el indicador del envejecimiento demográfico, el cual permite medir el grado de supervivencia de los ancianos, es de 50,6%. La maternidad, que se calcula mediante la población menor de cinco años respecto de las mujeres en edad fértil, esta puede considerarse una aproximación a la tasa global de fecundidad, es del 18,9%. La tendencia, que es el indicador de la dinámica demográfica, que para valores >100 refleja descenso de la natalidad, menor crecimiento demográfico y envejecimiento, es del 79,5%. La renovación de la población activa, que es la relación del tamaño de los grupos en edad de incorporarse a la actividad con los que se produce la salida, es del 76,1%. El envejecimiento, que es la relación de la población dependiente anciana con la de la población infantil, es del 136,4%. Y por último, el crecimiento vegetativo, que son los nacidos vivos comparados con el total de muertes es cada vez más negativo, es decir, a cada año las muertes superan a los nacidos vivos con mayor cantidad.

Al menos el saldo migratorio, que es la relación entre las emigraciones con las inmigraciones a Alcoy, es desde el 2013 cada vez más positivo, mayoritariamente gracias a los inmigrantes procedentes del extranjero, así que cada vez hay más población aunque sea gente de fuera.

La tasa de analfabetismo en la provincia de Alicante, es del 30,08%, lo que corresponde a 1.128.954 personas, de las cuales el 550.900 son varones y el 578.054 son mujeres. Habiendo un mayor porcentaje de personas analfabetas de 10 a 34 años en ambos sexos y en mayores de 70 años del sexo femenino.

De esto, encontramos que en la Comunidad Valenciana, el porcentaje con respecto al total de la comunidad autónoma de la población activa por nivel de formación alcanzado es de 0,2% los que son analfabetos, 0,8% los que tienen los estudios primarios incompletos, 3,5% los que tienen la Educación Primaria, 31,8% los que tienen la primera etapa de Educación Secundaria o similar, 13,8% los que tienen la segunda etapa de Educación Secundaria con orientación general, 10,9% los que tienen la segunda etapa de Educación secundaria con orientación profesional (incluye educación postsecundaria no superior), y 38,9% los que tienen Educación Superior. (Datos del 2019)



### 3.1.1.1.4 Dimensión Tecnológica

En el caso de la tecnología, que trata del nivel tecnológico del área y potencial de desarrollo, me centraré en este sector de esports, el cual da bastante importancia a los productos “Gaming”, es decir, que tengan gran calidad de imagen, gran calidad de sonido, rápida respuesta y de gran capacidad. En este caso nos encontraremos a la hora de adecuar la zona “gaming” en nuestra empresa con unas grandes máquinas tecnológicas, las cuales contarán con lo último del momento, siempre dentro del presupuesto estimado.

También añadir el factor internet, ya que para la industria de los videojuegos es un factor importantísimo. El [internet \(2012\)](#) apareció en España gracias a la investigación y la ciencia en un contexto totalmente académico, a diferencia de América que fue para su uso militar. En 1984 se creó la primera iniciativa llamada Faenet, de donde nació Iris, el Proyecto de Interconexión de Recursos Informáticos. Tenía tanto potencial esta nueva tecnología que decidieron compartirlo y no dejarlo solamente a centros especializados. En 1986, Telefónica lanzó Ibertex, una aplicación interactiva que permitía difundir la información desde un sistema informático hasta un terminal donde los usuarios podían consultarla. Pero no fue hasta 1990 que se realizó la primera conexión a Internet en España mediante IXI, la red paneuropea de alta velocidad que transmitía a 64 Kbps. Al finalizar 1991 ya había más de 1.000 máquinas conectadas a Internet registradas bajo “.es”. En 1993 apareció el primer servidor web español (Gopher) en la Universidad Jaime I, para entonces ya había más de 10.000 ordenadores conectados registrados bajo “.es” y una conexión de 2Mb con EuropaNET. En el año 1994 ya había más de 20.000 ordenadores conectados registrados bajo “.es” con más de un centenar de los organismos con plena conectividad aunque aún de acceso lento. A 1995 ya había más de 42.000 ordenadores conectados a Internet con más de 10 proveedores comerciales. En 1996 había más de 100.000 máquinas conectadas registradas bajo “.es” y 200 proveedores de internet. A finales de la década, la cifra sobrepasaba del millón de usuarios de Internet y subiendo, los ordenadores conectados a la Red registrados bajo “.es” se disparó totalmente pasando a ser una cantidad de 300.000, habiendo también una liberalización de las Telecomunicaciones. A principios del año 2000 se comienza a dar servicio broadband en las casas, aprobándose así la tarifa plana utilizando la tecnología ADSL y apareciendo los primeros Smartphones. Por entonces el minuto de navegación se pagaba como un minuto de conversación, con esta nueva tarifa simplemente se pagaba por el uso al mes con una velocidad máxima de 2Mbps. En 2005 apareció la banda ancha ultrarrápida, que culminaría con la fibra hasta el hogar o FTTH, con velocidades de 30Mbps.

Desde entonces a la actualidad internet ha evolucionado a pasos agigantados hasta el punto de estar a las puertas del [5G \(2019\)](#) “la quinta generación de las redes móviles”. Con la red de 1G de los primeros teléfonos móviles solo se permitía hablar, con la tecnología del 2G se introdujeron los SMS, con el 3G se incorporó la conexión a Internet y con el 4G llegó la banda ancha que trajo la reproducción de vídeos en tiempo real (streaming) o la realidad aumentada. Ahora, con el 5G, se podrá navegar hasta 10Gbps, 10 veces más rápido que las principales ofertas de fibra óptica de mercado y la latencia también experimentará un avance significativo ya que se eliminará junto con los cuellos de botella y la limitación de concurrentes.

Mientras tanto, según [taipricebook.es \(2019\)](#), “el reino del hardware se lo disputan consolas videográficas y ordenadores, estos últimos han soportado muy bien la llegada de los especialistas a cambio de ofrecer multitarea, potencia y una experiencia de juego aumentada. [...] La plataforma de PC continúa siendo la mejor opción para una experiencia de juego más completa” a todo esto se le suman las sillas, reposamuñecas, alfombrillas, figurillas de los personajes de los juegos, ventiladores, etc. que ayuda a sensorizar a los jugadores y a tener una jugabilidad más cómoda y completa que maximiza la satisfacción de juego. “Según datos para 2018 de la ANVI, la patronal que acoge a fabricantes y editores de la industria del videojuego, jugar delante de una pantalla sigue siendo la primera opción de ocio audiovisual en España.” El puesto ideal para los gamers españoles constaría de dos pantallas, una silla gaming, un ratón y un teclado específicos gamers, altavoces o cascos/auriculares con gran calidad de sonido y una CPU en torre con potencia suficiente para poder mover sin ningún problema los gráficos renderizados. “Se estima que los españoles dedican una media de 6,2 horas a la semana a juegos (inferior en comparación a nuestro entorno, Reino Unido 9,1 horas, Alemania 7,4 horas o Francia 6,6 horas).”

El 74% de las viviendas españolas en áreas de menos de 10.000 habitantes están equipadas con al menos un aparato de ordenador, mientras que las ubicadas en áreas de 100.000 habitantes o más superan el 80%. Los españoles gastan 1.530MM€ frente a los 585,7MM€ en cine y los 237,2MM€ de la música grabada. La cifra de negocio respecto a 2017 aumentó un 12,6%, de los cuales la venta física supuso 850MM€ y la venta online 680MM€, aumentando los jugos online en un 43,5%. Los ordenadores de alta gama para gamers es el nicho que mantiene mejor comportamiento, con una imparable tasa de crecimiento año a año.

El sector “gaming” ha favorecido el crear grandes [avances en el mundo de la tecnología \(2013\)](#). Las tecnologías que se popularizaron gracias a los videojuegos fueron los ordenadores personales, que en un principio, en los años 70 no tenían ni tan siquiera monitor y funcionaban simplemente conectados a impresoras que plasmaban sus datos sobre el papel; las tarjetas gráficas, que en principio no fueron pensadas para el entretenimiento y ahora están dedicadas mayoritariamente a mejorar entorno a los videojuegos; la realidad virtual, en la que aún se están dando los primeros pasos para obtener una mejor inmersión dentro de los nuevos universos diseñados en un ordenador y se hacen cada vez más grandes avances motivados por los videojuegos; y el CD, DVD, Blu-ray, no significa que éstos mejoraran solamente para la dedicación de los videojuegos, pero estos influyeron enormemente. Gracias a estas tecnologías la industria del entretenimiento ha tenido un crecimiento tan saludable con el paso de los años.

Por otro lado, desde el punto de vista de los videojuegos en sí mismos, los gráficos cada vez se parecen más a la realidad, también observar que a nivel técnico y a nivel de trama se ha mejorado mucho, pero todo ello ha sido para crear una experiencia que sumerja al usuario en el videojuego y esta sea única e infinitamente emocionante.

La parte [no tecnológica \(2015\)](#) como tal también ha experimentado cambios para adaptarse a este sector, como los teclados inalámbricos, los modelos con teclas programables, iluminación regulable y espacio para apoyar las muñecas y manos para partidas largas. Los auriculares o el sistema de altavoces también es un imprescindible en muchos juegos, sobre todo en línea, en este caso se puede optar por auriculares inalámbricos o por los que reducen el ruido externo, o los altavoces 5.1 o 7.1 para un sonido envolvente, por otro lado la calidad de los micrófonos para poder comunicarnos mejor también ha evolucionado. No obstante esto, el avance más patente ha sido a nivel visual con la llegada de la tecnología 4K que ofrece una resolución horizontal cercana a los 4.000 píxeles con un resultado más realista. La inmersión es tan profunda que en ocasiones el jugador puede tener dificultades en distinguir entre las escenas del mundo real y el virtual.

En el caso de los pagos, ya que esta también es una cuestión tecnológica, se suelen usar los TPV (Terminal de Punto de Venta). Como TPV están: los TVP fijos (conectados a través de un cable intranet a una red local), los TPV inalámbricos (sin cables), los TPV portátiles (con tarjeta GPRS/3G/4G) y los TPV móviles (conectados con un Smartphone). Como bien nos explican en [Cincodías \(2015\)](#), *“El auge y desarrollo de las nuevas tecnologías ha generado múltiples posibilidades comerciales a las empresas. Una de las más interesantes es la capacidad de aceptar pagos con tarjetas sin necesidad de contar con un TPV. Posibilidad que supone importantes ventajas para los negocios que optan por esta modalidad de cobro. [...] Para ello, únicamente deben adquirir el lector de tarjetas adaptado a estos dispositivos (tablet o Smartphone) y descargarse una app gratuita a través de la cual gestionar los pagos y los cobros.”*



### 3.1.1.2 MICROENTORNO

El análisis del entorno específico o [microentorno](#) trata del entorno más cercano a la empresa. Este está formado por el conjunto de factores que afectan a una empresa de forma concreta. Los factores de este no ejercen influencia sobre todas las empresas de un país, pero sí sobre las que compiten para captar una clientela y lograr sus objetivos. Para realizar este análisis, tendremos que analizar la estructura, determinar el atractivo del sector e identificar los factores estructurales claves de éxito.

Para ello utilizaremos el Modelo de las 5 fuerzas de Porter. En este modelo las oportunidades son factores que reducen la competencia y posibilitan la obtención de rentas superiores, a su vez, las amenazas están constituidas por aspectos que pueden aumentar el grado de competencia obteniendo así rentas más limitadas. El nivel de competencia es determinado por la acción de cinco fuerzas competitivas básicas y de presión competitiva, que son los competidores potenciales, los productos sustitutivos, los proveedores, los clientes y los competidores del sector. Estas en su conjunto definen la posibilidad de alcanzar rentas superiores, combatiendo las amenazas y aprovechando las oportunidades.

#### 3.1.1.2.1 Competidores potenciales

Los competidores potenciales hacen referencia a la amenaza de entrada de nuevos competidores. Esta dependerá del atractivo del sector, las barreras de entrada y de las represalias del sector.

Por parte del atractivo del sector, este sector es muy atractivo ya que es un sector novedoso, muy deseoso para cualquier fan de los esports. En cuestión de los competidores, si observamos el sector de hostelería este es muy común en todas partes, pero observando el sector de los esports es algo poco común, con lo que esto lo haría atractivo. Los proveedores son muy diversos y comunes, aunque los clientes no tienen la oportunidad de optar por un negocio que les dé este tipo de entretenimiento. Además, siendo procedentes de una franquicia bastante conocida en la capital de Valencia pienso que los clientes se fidelizarán con facilidad. En este caso tendríamos un producto único en los alrededores, una identidad de marca muy buena, ofreciendo un valor apreciado por los clientes con escasas alternativas, por lo que sería difícil que otras empresas ofreciesen este valor creando así una propuesta de valor diferencial.

Por parte de las barreras de entrada, en principal obstáculo a observar sería la elevada inversión inicial que se necesitaría para comenzar con este tipo de empresa, ya que entre la instalación y la imagen del local y la gran cantidad de electrónica (que no es barata) alcanzan una gran suma de dinero. Además que la propia franquicia ha tenido su previo estudio desde sus inicios para ir avanzando y proponer un modelo de franquicia ya estabilizado, por lo que tienen una ventaja absoluta en costes. Este tipo de negocio sin una previa y gran planificación es muy difícil de montar desde cero. También observar que la zona en la que montaría la nueva franquicia será una zona céntrica, con buena comunicación con el transporte público y muy transitada por el público objetivo, por lo tanto sería otro tipo de barrera de entrada para cualquier competidor potencial.

Por último, como represalias del sector, una de las represalias observables serían las típicas y comunes de los sectores hosteleros, como la licencia para tener música o televisores en el local. Por otro lado, la otra represalia del sector sería una gran barrera de salida, debido a la gran inversión inicial.

### **3.1.1.2.2    *Productos sustitutivos***

Los productos sustitutivos hacen referencia a la amenaza de sustitución de nuestro servicio por cualquier otro similar. Esta dependerá de la cumplimentación de las necesidades de los clientes, de los precios establecidos, de la obsolescencia de nuestro servicio y de los costes de cambio de nuestros inmovilizados dedicados a facilitar el servicio.

En este caso, un producto sustitutivo sería un equipo privado, es decir, un ordenador, un portátil, un acceso a internet o acceso a la plataforma de visualización de los esports, todo ello desde casa, por lo cual no sería necesario el tener que desplazarse a nuestra empresa para realizar lo que ya de por sí hacen desde sus hogares. Sólo serían poco útiles estos sustitutos en caso de que no les fuese suficiente el equipo del que ya disponen, o en el caso de que no dispusiesen de ello, o en caso de que fuese de mejor calidad nuestro equipo. En cuestiones de hostelería, si simplemente buscasen el este sector hay muchos y variados, aunque en estos no habría retransmisiones ni posibilidad de entretenerse en el propio local de los esports.

En respecto a los precios establecidos, al no haber otras empresas con una dedicación similar, estos no serían ningún problema siempre y cuando sea un precio aceptable para el cliente.

La obsolescencia de nuestro inmovilizado para el servicio es bastante rápida, pero en la actualidad no lo es suficiente como para ser un problema grave, con lo que el cambio de nuestro inmovilizado tendría un alto coste, pero a la larga.

### **3.1.1.2.3    *Proveedores***

Los proveedores hacen referencia al poder de negociación. Este dependerá del grado de concentración, de la diferenciación y de la integración vertical hacia delante.

En nuestro caso, al formar parte de una franquicia, esto nos será todo ya dado por el franquiciador.

### **3.1.1.2.4    *Clientes***

Los clientes hacen referencia al poder de negociación. En este caso dependerá del grado de concentración, de la diferenciación de producto y de la integración vertical hacia detrás.

El grado de concentración, hay más compradores que vendedores, por lo tanto el poder de negociación es bajo, con lo que el cliente no podrá negociar nuestro precio debido a que no hay ningún negocio igual que el nuestro en toda la zona.

La diferenciación del producto no sería problema, ya que nuestro producto, como hemos dicho, es único en la zona, no hay empresas que ofrezcan este servicio por la zona.

El único problema para nuestra empresa que sí sería un elevado poder de negociación de los clientes sería la integración vertical hacia detrás, lo que significa que puedan comenzar a producir el producto/servicio por sí mismos, es decir, que en vez de venir a nuestro negocio pueden elegir ver un evento online, jugar con amigos desde sus casas o simplemente tomarse algo en sus casas, con lo que deberé llevar el servicio a un nivel lo suficientemente atractivo y diferenciador como para que los clientes prefieran realizar estas acciones en mi negocio.

### 3.1.1.2.5 Competidores del Sector

Los competidores del sector o actuales hacen referencia a la intensidad de la competencia actual. Este dependerá del número de competidores, el ritmo de crecimiento del sector y de las barreras de movilidad y de salida.

En cuestiones del número de competidores, no es algo de lo que preocuparse ya que están muy dispersos dentro el territorio español. Como algunos ejemplos tenemos:

- |   |  |
|---|--|
| - 247 Gaming (Barcelona)  | - La Grieta Bar Gaming (Vigo)                |
| - AFK Gamer Bar (Murcia)  | - Level Up Gaming Bar (Madrid)               |
| - Afterlife (Barcelona)   | - Login Gaming Bar (Vigo)                    |
| - Arena Gaming (Madrid – Cartagena – Granada – Almería – Cádiz – Alicante – Valencia)   | - Master Gaming Center (Madrid)              |
| - Aynadamar Center (Granada)  | - Meltdown (Barcelona – Madrid – Málaga)     |
| - Be A Legend (Zaragoza)  | - Myrtia Games (Murcia)                      |
| - Cobra Army (Madrid)   | - Nexo esport bar (Elche)                    |
| - Defcon Informática S.L. (Mallorca)  | - Next e-Sports (Málaga)                     |
| - Elite Gaming (Madrid – Sevilla – Málaga – Barcelona – Valencia – Granada – Mallorca – Atocha – Bilbao – Salamanca – Aragón) | - Next Level (Madrid – Zaragoza)             |
| - Evolution Gaming Center (Huelva)  | - NoPing Gaming Bar (Santiago de Compostela) |
| - Gamer Zone GG (Málaga)  | - Oh My Game! (Madrid – Valencia)            |
| - GG WP (Madrid)  | - Pixel Bar (Madrid)                         |
| - GL HF Gamer Bar (Granada)   | - Respawn Gaming Bar (Vigo)                  |
| - Gold Sauce Bar (Granada)  | - Retro Gamer (Barcelona)                    |
| - Hangar Gaming (Las Rozas)   | - TFS Game (Madrid – Barcelona – Valencia)   |
| - Kame House (Sevilla)  | - The Guild Gaming Bar (Oviedo)              |
| - Kingdom Gamer (Madrid)  | - Unreal e-Sports Zone (Valladolid)          |
|   | - UnTTsWorld (Madrid)                        |

Como observamos en los anteriores mencionados, los bares que podrían ser nuestra competencia por zona, como mucho serían los de Alicante, Murcia y Valencia, todos ellos están a un mínimo de 60 Km de Alcoy con lo cual no sería, como hemos dicho antes, una gran amenaza.

La industria de los esports está en crecimiento, al no ser muy común crece poco a poco, pero cada vez es más popular asistir a espacios de este tipo.

En el caso de las barreras, tenemos como barrera estructural económica el requisito mínimo para poder montar este negocio como franquicia, ya que se nos piden unos mínimos para que la empresa sea rentable. Como barrera de salida, también sería económica, ya que los costes iniciales de la empresa necesitarán un mínimo de 6 a 7 años para empezar a recuperarse de la inversión inicial.

### 3.1.1.3 TABLA RESUMEN

Para resumir todo lo anteriormente dicho en unas pocas líneas, utilizaremos el análisis DAFO, el cual estudia las características internas y la situación externa de una empresa para determinar las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades, y a su vez, en conjunto del análisis interno, realizar finalmente una Matriz DAFO sobre la cual enumeraremos estrategias a seguir.

#### **Amenazas:**

- La actual pandemia del “Coronavirus” que es inestable en cuanto a contagios, no se sabe lo que durará ni cuando encontrarán una cura, cuya cuarentena está forzando a cerrar muchos negocios
- Aparición de nuevos competidores por ser un sector prometedor y en auge
- La actual situación económica, ya que aunque la situación española goza de pequeñas estabilidades en la economía, no deja de estar en una crisis que produce periodos en el que el ahorro de los españoles y el desempleo es mayor

#### **Oportunidades:**

- Es un mercado que está creciendo, por lo tanto es una oportunidad de negocio
- La aparición de equipos y jugadores españoles en el panorama internacional sirve de publicidad indirecta a nuestros servicios
- Los videojuegos multijugador cada vez tienen más importancia y popularidad, alientan a los nuevos jugadores el querer jugar con amigos, de forma competitiva o simplemente la visualización de los jugadores competitivos.

### 3.1.2 Análisis Interno

En este análisis estudiaré los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro del proyecto, entre los cuales evaluaré los recursos con los que contaremos para la creación de nuestra empresa y de ese modo conocer su situación y capacidades, y a su vez detectar posibles fortalezas y debilidades para diseñar estrategias que permitan potenciar o aprovechar las fortalezas y estrategias que posibiliten neutralizar o eliminar las debilidades.

Para empezar, estudiaré la [cadena de valor](#) dentro de la empresa, la cual estudia en profundidad las ventajas que la empresa puede adoptar frente a la competencia. Primeramente observaré las actividades de apoyo y posteriormente las actividades primarias.

Dentro de las actividades de apoyo tendré que analizar:

- La Infraestructura de la empresa (o administración, actividades de planificación, control, organización, contabilidad, finanzas, dirección de la propia empresa; sede física de la tienda y otros recursos propios).
- La Administración de Recursos Humanos (gestión de recursos humanos; selección de los trabajadores de la tienda).
- El Desarrollo de Tecnología (actividades que busquen la obtención o mejora de las tecnologías de la empresa; recursos y maquinaria empleada en el proceso de venta).
- El Aprovisionamiento (compra de factores en sentido amplio, todos aquellos que necesite la empresa, no solamente las materias primas; selección de proveedores).

Dentro de las actividades primarias están:

- La Logística Interna (recepción, almacenamiento, control de existencias y distribución interna de las materias primas o auxiliares en el proceso productivo; recepción, almacenaje, distribución y devolución de unidades).
- La Producción (transformación física de factores).
- La Logística Externa (actividades de mantenimiento, de distribución física a clientes de productos terminados; gestión de las unidades disponibles en la tienda).
- El Comercial o Marketing (actividades orientadas a la venta y a la generación de una imagen; estrategias de venta de los productos; comercialización de los productos en el mercado como tal).
- El Servicio Post-venta (actividades relacionadas con el mantenimiento de las condiciones de utilización del producto una vez vendido; acompañamiento a los compradores).

#### 3.1.2.1 **INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA**

Para poder encontrar una buena localización para la empresa, primeramente debo identificar dentro de Alcoy una zona en la que se pueda atraer a la mayor cantidad de público posible. Por lo tanto, debido a que nuestro público objetivo se encuentra en la población adolescente y joven, la zona de mayor afluencia por este tipo de público es la zona centro de Alcoy, concretamente la calle *País Valencià*.

En cuanto al acceso desde partes más alejadas de esta zona, se puede acceder mediante transporte público, ya que tenemos a pocos metros diversas paradas de [autobús](#) por donde pasan todas las Líneas Urbanas (de la 1 a la 5) incluyendo la Línea Comarcal que pasa por Cocentaina y Muro.

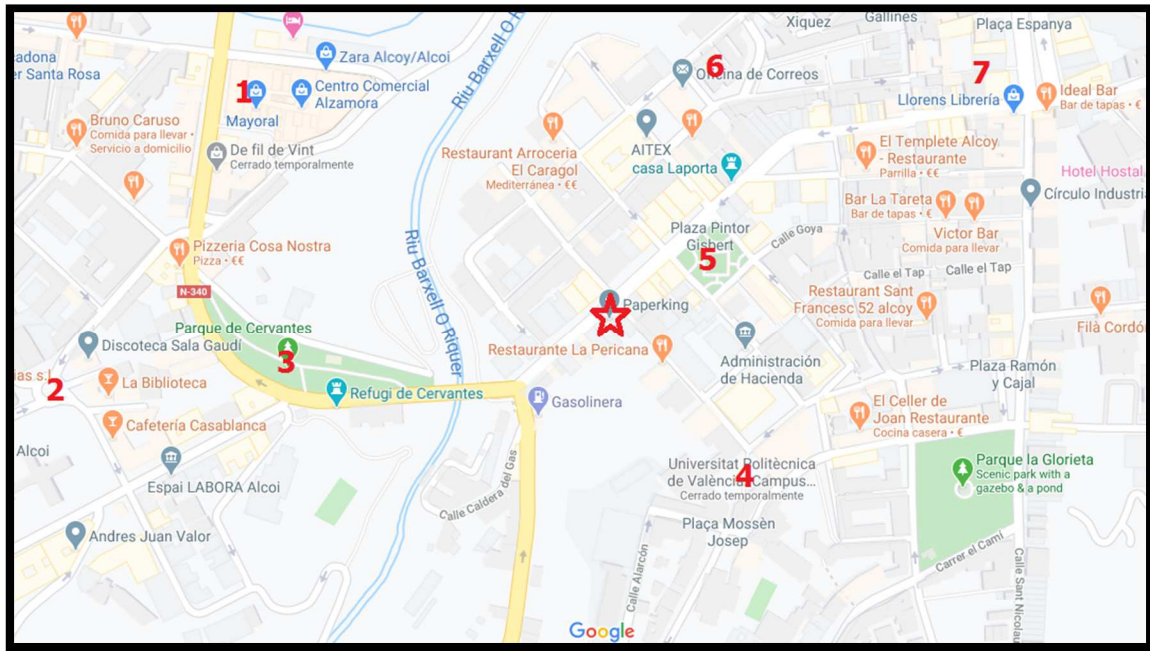
Por su situación, es una zona céntrica con mucha afluencia de gente, sobretudo adolescente y joven, en la que cerca de ella se sitúa el campus de Alcoy de la Universidad Politécnica de Valencia, la Escuela de Arte y Superior de Diseño, el Conservatorio de Música y Danza Juan Cantó, el Centro Comercial Alzamora de Alcoy, además de muchos otros comercios, bancos y locales, cosa que hace que sea un entorno que facilite abundantemente el paso por esta calle.

En cuanto al local, se ha elegido el alquiler de un [local](#) situado en la calle *País Valencià* 33, que consta de dos plantas que consta la planta sótano de 120 m<sup>2</sup> y la planta baja de 180 m<sup>2</sup> y supone un precio de 800 euros al mes, según el anuncio en la web Inmobiliaria Carbonell. Según el [manual de la franquicia](#), para el modelo de franquicia por el que queremos optar que es el Lite, el tamaño necesario del local debería ser de entre 180 y 240 m<sup>2</sup>.



*Ilustración 1: Fotografías del Local Comercial de País Valencià 33 (Fuente: Inmobiliaria Carbonell)*

En resumen, teniendo en cuenta que es un barrio céntrico y transitado, su accesibilidad para nuestros clientes, ya sea para peatones como en transporte público y el precio asequible del local, tengo suficiente información para poder afirmar que la localización es la adecuada para el negocio.



*Ilustración 2: Visión del mapa alrededores de la localización (Fuente: Google Maps y creación propia)*  
 Leyenda: 1. Centro Comercial; 2. “La Marcha”; 3. Parque Cervantes; 4. Universidad; 5. Parque del Parterre; 6. Escuela de Arte

Una vez elegido el local, pensaremos en la mejor distribución posible de este para que sea ideal y atractivo para nuestros clientes, cómodo para nuestros trabajadores y teniendo el espacio eficientemente aprovechado.

Primeramente se realizará una pequeña obra de distribución y decoración según los criterios de la franquicia para la puesta a punto del negocio. Se dejará todo el espacio disponible abierto, lo más iluminado posible y cómodo para los clientes, y se adaptarán las salas mínimas de requisito de la franquicia, que serían, además de los aseos, una cocina para preparar las deliciosas recetas de la franquicia y un almacén para ubicar todo el género, el meeting point o área social, el living room, el staff área, la stream room, y por último la play.

El meeting point o área social consta de una sala abierta con butacas en forma de U alrededor de una mesa en donde se pueda comer y socializar como en una cafetería más.

El living room consta de un pequeño espacio con un televisor con consola, un sofá y unas butacas suficiente como para sentarse de mínimo 6 personas, un espacio para sentirse como en casa.

El staff área consta de una barra en donde se atiende a los clientes cuando llegan y en donde pueden hacer sus pedidos de bebidas, comidas o acceso al play room.

La stream room consta de una sala amplia con sillas y mesas cuadradas para 4 personas, con diversos televisores por la sala y un proyector en donde se retransmiten las partidas en directo, en esta sala es donde se realizan los eventos especializados.

La play room consta de una sala insonorizada para evitar molestias sonoras externas equipada con ordenadores gaming con los juegos ya instalados y las aplicaciones para la respectiva comunicación externa durante el juego, y toda la equipación necesaria para su jugabilidad, como son los auriculares con micrófono y sillas, teclado y ratón gaming.

La distribución que he pensado que sería más adecuada para el local sería la de la imagen a continuación, aunque la franquicia tiene unos diseñadores de interiores que aprovecharán cada milímetro a una mejor adecuación del local.



Ilustración 3: Local comercial (Fuente: Sede Electrónica del Catastro)

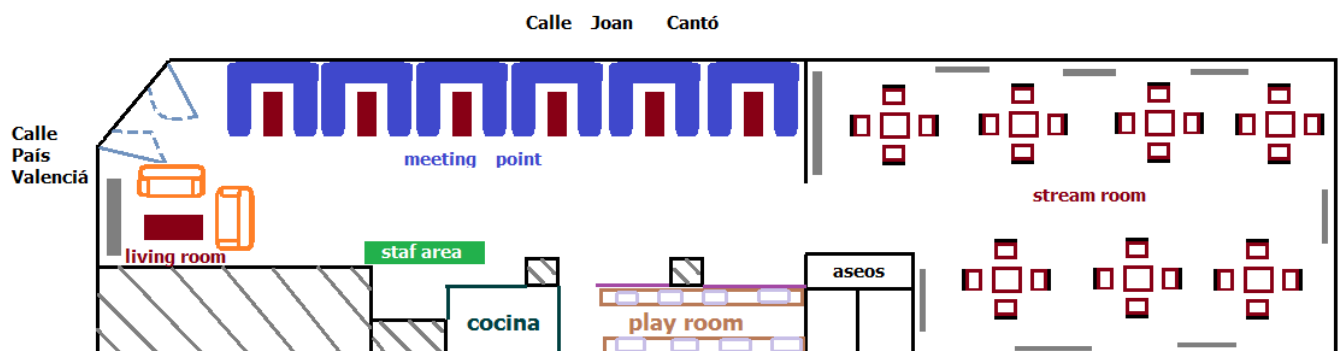


Ilustración 4: Vista del local ya montado (Fuente: Creación propia Paint)



Para poder formar una buena organización y administración de la empresa, primeramente, hay que elegir la forma jurídica, ya que es una de las decisiones principales y más importantes a la hora de crear una empresa. Para tomar en cuenta la elección de la forma jurídica es necesario tener en cuenta:

- El tipo de actividad a ejercer: Esta puede ser determinante en la elección porque en la normativa aplicable puede exigirse una forma u otra específica. Este no es nuestro caso, no hay ninguna forma jurídica específica.
- El número de socios: Esto puede condicionar la forma de la forma jurídica, ya que según la forma jurídica tiene requisitos de número mínimo de socios o no. Por parte de la franquicia, se aconseja tener 2 o más socios trabajadores que serían los pilares fundamentales del bar, aunque se podría plantear hasta 4 incluso. La idea principal que tengo sería tener un único socio, yo misma, o incluso estar con algún socio más, 3 o más no está en los planes, en caso de ser 3 o más serían simplemente socios capitalistas.
- La responsabilidad de los promotores: Se debe elegir entre restringir la responsabilidad al capital aportado a la sociedad o afrontar el riesgo de responder tanto con el patrimonio personal como el social. Para un proyecto como este no se quiere arrastrar a los promotores con su patrimonio personal en caso de que no llegase a funcionar como se querría, por lo tanto se escogerá una responsabilidad única del capital aportado.
- La relación entre los socios: Cabe la posibilidad de restringir la entrada a nuevos socios, aunque se puede estar dispuesto a un cambio futuro. En caso de empezar solo un único socio no habría relación que detallar.
- Las necesidades económicas del proyecto: Para determinadas formas jurídicas se requiere un capital social mínimo. Según la franquicia, el coste de la inversión mínima según el modelo “LITE” ascendería a un capital de 60.000€ como mínimo.
- Los aspectos fiscales de la empresa: se debe tener en cuenta el tipo de imposición fiscal al que están sometidas las actividades, la carga fiscal que se soporta varía según la forma jurídica.

Hoy en día se disponen de las siguientes formas jurídicas para las empresas:

<b>Tipo de Sociedad</b>	<b>Número de Socios</b>	<b>Responsabilidad</b>	<b>Capital</b>
<i>Empresario Individual (Autónomo)</i>	1	El socio se responsabiliza con todos sus bienes	No existe mínimo legal
<i>Emprendedor de Responsabilidad Limitada</i>	1	Ilimitada con excepciones	No existe mínimo legal
<i>Comunidad de Bienes</i>	Mínimo 2	El socio se responsabiliza con todos sus bienes	No existe mínimo legal
<i>Sociedad Civil</i>	Mínimo 2	El socio se responsabiliza con todos sus bienes	No existe mínimo legal
<i>Sociedad Colectiva</i>	Mínimo 2	El socio se responsabiliza con todos sus bienes	No existe mínimo legal
<i>Sociedad Comanditaria Simple</i>	Mínimo 2	El socio se responsabiliza con todos sus bienes	No existe mínimo legal
<i>Sociedad de Responsabilidad Limitada</i>	Mínimo 1	Limitada al capital aportado en la sociedad	Mínimo 3.000 €
<i>Sociedad Limitada de Formación Sucesiva</i>	Mínimo 1	Limitada al capital aportado en la sociedad	No existe mínimo legal
<i>Sociedad Limitada Nueva Empresa</i>	Mínimo 1 y Máximo 5	Limitada al capital aportado en la sociedad	Mínimo 3.000 € y máximo 120.000 €
<i>Sociedad Anónima</i>	Mínimo 1	Limitada al capital aportado en la sociedad	Mínimo 60.000 €
<i>Sociedad Comanditaria por acciones</i>	Mínimo 2	El socio se responsabiliza con todos sus bienes	Mínimo 60.000 €
<i>Sociedad de Responsabilidad Limitada Laboral</i>	Mínimo 2	Limitada al capital aportado en la sociedad	Mínimo 3.000 €
<i>Sociedad Anónima Laboral</i>	Mínimo 2	Limitada al capital aportado en la sociedad	Mínimo 60.000 €
<i>Sociedad Cooperativa</i>	Cooperativas 1er grado: Mínimo 3 Cooperativas 2do grado: 2 cooperativas	Limitada al capital aportado en la sociedad	Mínimo fijado en los Estatutos
<i>Sociedad Cooperativa de Trabajo Asociado</i>	Mínimo 3	Limitada al capital aportado en la sociedad	Mínimo fijado en los Estatutos
<i>Sociedades Profesionales</i>	Mínimo 1	Limitada al capital aportado en la sociedad	Según la forma social que adopte
<i>Sociedad Agraria de Transformación</i>	Mínimo 3	El socio se responsabiliza con todos sus bienes	No existe mínimo legal
<i>Sociedad de Garantía Recíproca</i>	Mínimo 150 socios partícipes	Limitada al capital aportado en la sociedad	Mínimo 10.000.000 €
<i>Entidades de Capital-Riesgo</i>	Al menos 3 miembros en el Consejo Administración	Limitada al capital aportado en la sociedad	Sociedades de Capital Riesgo: Mínimo 1.200.000 € Fondos de Capital Riesgo: Mínimo 1.650.000 €
<i>Agrupación de Interés Económico</i>	Mínimo 2	El socio se responsabiliza con todos sus bienes	No existe mínimo legal

Tabla 2: Formas Jurídicas Existentes (Fuente: [ipyme.org](http://ipyme.org))

Teniendo en cuenta los anteriores puntos enumerados, descartaremos las empresas en las que el socio se responsabiliza con todos sus bienes y las que necesiten más de 4 socios como requisito:

<b><i>Tipo de Sociedad</i></b>	<b>Número de Socios</b>	<b>Responsabilidad</b>	<b>Capital</b>
<i>Sociedad de Responsabilidad Limitada</i>	Mínimo 1	Limitada al capital aportado en la sociedad	Mínimo 3.000 €
<i>Sociedad Limitada de Formación Sucesiva</i>	Mínimo 1	Limitada al capital aportado en la sociedad	No existe mínimo legal
<i>Sociedad Limitada Nueva Empresa</i>	Mínimo 1 y Máximo 5	Limitada al capital aportado en la sociedad	Mínimo 3.000 € y máximo 120.000 €
<i>Sociedad Anónima</i>	Mínimo 1	Limitada al capital aportado en la sociedad	Mínimo 60.000 €
<i>Sociedad de Responsabilidad Limitada Laboral</i>	Mínimo 2	Limitada al capital aportado en la sociedad	Mínimo 3.000 €
<i>Sociedad Anónima Laboral</i>	Mínimo 2	Limitada al capital aportado en la sociedad	Mínimo 60.000 €
<i>Sociedad Cooperativa</i>	Cooperativas 1er grado: Mínimo 3 Cooperativas 2do grado: 2 cooperativas	Limitada al capital aportado en la sociedad	Mínimo fijado en los Estatutos
<i>Sociedad Cooperativa de Trabajo Asociado</i>	Mínimo 3	Limitada al capital aportado en la sociedad	Mínimo fijado en los Estatutos
<i>Sociedades Profesionales</i>	Mínimo 1	Limitada al capital aportado en la sociedad	Según la forma social que adopte
<i>Entidades de Capital-Riesgo</i>	Al menos 3 miembros en el Consejo Administración	Limitada al capital aportado en la sociedad	Sociedades de Capital Riesgo: Mínimo 1.200.000 € Fondos de Capital Riesgo: Mínimo 1.650.000 €

Tabla 3: Primera criba de Formas Jurídicas Existentes (Fuente: Creación Propia)

De los tipos de sociedades obtenidas, no se tiene pensado el tener empresas con “acciones”, con lo que las descartaremos las que tengan estas características; también descartaremos las que pidan un requisito mínimo de más de 80.000 €, ya que no pensamos tener un mínimo tan elevado:

<b>Tipo de Sociedad</b>	<b>Número de Socios</b>	<b>Responsabilidad</b>	<b>Capital</b>
<i>Sociedad de Responsabilidad Limitada</i>	Mínimo 1	Limitada al capital aportado en la sociedad	Mínimo 3.000 €
<i>Sociedad Limitada de Formación Sucesiva</i>	Mínimo 1	Limitada al capital aportado en la sociedad	No existe mínimo legal
<i>Sociedad Limitada Nueva Empresa</i>	Mínimo 1 y Máximo 5	Limitada al capital aportado en la sociedad	Mínimo 3.000 € y máximo 120.000 €
<i>Sociedad de Responsabilidad Limitada Laboral</i>	Mínimo 2	Limitada al capital aportado en la sociedad	Mínimo 3.000 €
<i>Sociedad Cooperativa</i>	Cooperativas 1er grado: Mínimo 3 Cooperativas 2do grado: 2 cooperativas	Limitada al capital aportado en la sociedad	Mínimo fijado en los Estatutos
<i>Sociedad Cooperativa de Trabajo Asociado</i>	Mínimo 3	Limitada al capital aportado en la sociedad	Mínimo fijado en los Estatutos
<i>Sociedades Profesionales</i>	Mínimo 1	Limitada al capital aportado en la sociedad	Según la forma social que adopte

Tabla 4: Segunda criba de Formas Jurídicas Existentes (Fuente: Creación Propia)

De los tipos de sociedades restantes, para poder elegir una, profundizaremos en las características únicas de las más probables.

#### ❖ **Sociedad de Responsabilidad Limitada:**

Esta es una sociedad de capital con carácter mercantil y personalidad jurídica propia; tiene dos formas de constitución: telemática y presencial; su denominación social es libre, no podrá ser idéntica a la de una sociedad ya existente, con la única indicación de “Sociedad de Responsabilidad Limitada”, “Sociedad Limitada” o sus abreviaturas “S.R.L.” o “S.L.”, la cual deberá obtenerse a través del Registro mercantil; y su fiscalidad se realizará mediante el Impuesto de Sociedades. El capital social está dividido en participaciones sociales, indivisibles y acumulables que estará integrado por las aportaciones de todos los socios, este deberá estar íntegramente suscrito y desembolsado en el momento de la constitución mediante notificación del depósito de dichas cantidades a nombre de la sociedad en una entidad de crédito.

Su normativa consta de Real Decreto Legislativo 1/2010, Real Decreto 421/2015, de 29 de mayo, Orden JUS/1840/2015, Real Decreto-ley 13/2010, y Ley 14/2013 de apoyo a los emprendedores y su internacionalización.

Como libros obligatorios, tienen que llevar un Libro de inventarios y Cuentas anuales, un Diario y un Libro de actas que recogerá todos los acuerdos tomados por las Juntas Generales y Especiales y los demás órganos colegiados de la sociedad; así también como un Libro registro de socios, en el que se harán constar la titularidad originaria y las transmisiones de las participaciones sociales.

Las ventajas de este tipo de sociedad son: la gran libertad de pactos y acuerdos entre los socios, la no existencia de capital máximo, la no existencia de porcentaje mínimo ni máximo de capital por socio, la posibilidad de aportar el capital en bienes o dinero, la no necesidad de valoración de las aportaciones no dinerarias por un experto independiente, ni su intervención o la de un auditor en ampliaciones de capital, no tiene límite máximo de socios, la posibilidad de nombrar un Administrador con carácter indefinido, la posibilidad de organizar el órgano de administración de diferentes maneras sin modificación de estatutos, el control de entrada de personas extrañas a la sociedad, la no existencia de número mínimo de socios trabajadores y su fiscalidad interesante a partir de determinado volumen de negocio.

Los inconvenientes de este tipo de sociedad son: la restricción en la transmisión de las participaciones sociales salvo cuando el adquirente sea un familiar del socio transmitente, la garantía de los acreedores sociales queda limitada al patrimonio social, es obligatorio llevar una contabilidad formal, el impuesto de sociedades es complejo, no hay libertad para transmitir las participaciones, necesidad de escritura pública para transmitir las participaciones, y la gestión conlleva mayores gastos que otro tipo de sociedades.

Como Órganos Sociales, están la Junta General de Socios y los Administradores. La Junta General de socios, es el órgano deliberante, expresa en sus acuerdos la voluntad social y cuya competencia se extiende fundamentalmente a la Censura de la gestión social, aprobación de cuentas anuales y aplicación del resultado; nombramiento y separación de los administradores, liquidadores, y en su caso de auditores de cuentas; modificación de los estatutos sociales; aumento o reducción del capital social; transformación, fusión y escisión de la sociedad; y la disolución de la sociedad. Los Administradores, es el órgano ejecutivo y representativo, lleva a cabo la gestión administrativa diaria de la empresa social y la representación de la entidad en sus relaciones con terceros; el nombramiento de los administradores corresponde a la Junta General; y se requerirá la condición de socio para ser Administrador.

#### ❖ Sociedad Limitada Nueva Empresa:

Esta es una especialidad de la Sociedad Limitada ya que varía en el número de socios, ya que el máximo en el momento de la constitución se limita a cinco (personas físicas) que más tarde puede incrementarse pudiendo ser personas jurídicas, y en el capital social, que deberá ser en el momento de la constitución un mínimo de 3.000 € y un máximo de 100.000 €, este estará compuesto íntegramente mediante aportaciones dinerarias en el momento de constituir la sociedad y deberá estar íntegramente suscrito y desembolsado, es una sociedad de capital con carácter mercantil y personalidad jurídica propia; tiene dos formas de constitución: telemática y presencial; su denominación social no es libre, se compone de los apellidos y el nombre de uno de los socios más un código alfanumérico único (ID-CIRCE) seguido de las palabras “Sociedad Limitada Nueva Empresa” o la abreviación “SLNE”, esta denominación podrá modificarse gratuitamente durante los tres meses posteriores a su constitución por decisión de los socios, el procedimiento a seguir será un Acuerdo de la Junta General por tratarse de una modificación de los estatutos sociales, una Certificación negativa del Registro Mercantil Central, un cambio en la escritura pública ante Notario, y su correspondiente inscripción en el Registro Mercantil provincial; en esta sociedad se podrán utilizar unos estatutos sociales orientativos y tendrá unos órganos sociales sencillos; la convocatoria de la Junta General también podrá realizarse mediante correo certificado con acuse de recibo; y su fiscalidad se realizará mediante el Impuesto de Sociedades.

Su normativa consta de R.D. 682/2003, Orden JUS/1445/2003, Orden ECO/1371/2003, Ley 24/2005, Real Decreto Legislativo 1/2010, y Ley 25/2011.

Como libros obligatorios, tienen que llevar un Libro de inventarios y Cuentas anuales, un Diario y un Libro de actas que recogerá todos los acuerdos tomados por las Juntas Generales y Especiales y los demás órganos colegiados de la sociedad; el Libro registro de socios no es obligatorio.

Las ventajas de este tipo de sociedad son: su rápida constitución, si se eligen la tramitación telemática y los estatutos sociales orientativos, en sólo 48h el emprendedor podrá tener su empresa constituida; el objeto social es genérico para permitir una mayor flexibilidad en el desarrollo de las actividades empresariales sin necesidad de modificar los estatutos, si bien se da opción a los socios de establecer una actividad singular; en la denominación social, el trámite en el Registro Mercantil se hace en menos de 24h frente a los 3 días hábiles para otros tipos de denominación social; y las medidas fiscales para ayudar a superar los primeros años de actividad empresarial que son los siguientes: aplazamientos sin aportación de garantías de las deudas tributarias del Impuesto sobre Sociedades correspondientes a los dos primeros períodos impositivos concluidos desde su constitución; aplazamientos o fraccionamientos, con o sin garantías, de las cantidades de retenciones o ingresos a cuenta del IRPF que se devenguen en el primer año desde su constitución; y la no obligación de efectuar pagos fraccionados del Impuesto sobre Sociedades a cuenta de las liquidaciones correspondientes a los dos primeros períodos impositivos desde su constitución.

Como inconvenientes, no hay ninguno.

Como Órganos Sociales solamente estaría la Junta General de Socios y un Órgano de administración, que en ningún caso adoptará la forma y el régimen de funcionamiento de un consejo de administración.

#### ❖ Sociedad de Responsabilidad Limitada Laboral:

Esta es una sociedad de capital con carácter mercantil y personalidad jurídica propia; en este tipo de sociedades la mayoría del capital social es propiedad de los trabajadores que prestan en ellas servicios retribuidos en forma personal y directa cuya relación laboral es por tiempo indefinido; tiene dos formas de constitución: telemática y presencial; su denominación social es libre, no podrá ser idéntica a la de una sociedad ya existente, con la única indicación de “Sociedad de Responsabilidad Limitada Laboral”, “Sociedad Limitada Laboral” o sus abreviaturas “S.R.L.L.” o “S.L.L.”, la cual deberá obtenerse a través del Registro mercantil, la denominación de “laboral” se hará constar en toda su documentación; y su fiscalidad se realizará mediante el Impuesto de Sociedades. El capital social está dividido en participaciones sociales, divididas entre clase laboral y general, y acumulables que estará integrado por las aportaciones de todos los socios, este deberá estar íntegramente suscrito y desembolsado en el momento de la constitución mediante notificación del depósito de dichas cantidades a nombre de la sociedad en una entidad de crédito. Los requisitos de este tipo de sociedad son que la mayoría del capital social debe ser propiedad de trabajadores que presten servicios retribuidos en virtud de una relación laboral por tiempo indefinido; ningún socio puede poseer participaciones que representen más de la tercera parte del capital social (con excepción de que se constituya con dos socios trabajadores y la obligación de adaptar la sociedad en 36 meses con todos los requisitos legales; o se trate de socios que sean entidades públicas, entidades no lucrativas o de economía social que el porcentaje podrá ser superior al sin alcanzar el 50% del capital social); el número de horas-año trabajados por trabajadores que no sean socios con contrato indefinido no podrá ser superior al 49% (media jornada 50%) del total de horas trabajadas por el conjunto de socios trabajadores [no se tomarán en cuenta los trabajadores con discapacidad >33%]; además de las reservas legales/estatutarias se obliga a constituir una Reserva especial con el 10% del beneficio líquido de cada ejercicio hasta alcanzar al menos una cifra superior al doble del capital social, éste sólo podrá destinarse a la compensación de pérdidas en caso de que las otras reservas sean insuficientes y/o a la adquisición de sus propias participaciones.

Su normativa consta de Ley 44/2015 de Sociedades Laborales y Participadas; lo no contemplado por esta se regirá por la Ley de Sociedades de Capital.

Como libros obligatorios, tienen que llevar un Libro de inventarios y Cuentas anuales, un Diario y un Libro de actas que recogerá todos los acuerdos tomados por las Juntas Generales y Especiales y los demás órganos colegiados de la sociedad; así también como un Libro registro de socios, en el que se harán constar la titularidad originaria y las transmisiones de las participaciones sociales.

La sociedad calificará de laboral siempre y cuando el número de horas-año trabajadas por los “no socios” no exceda del 49% durante más de 12 meses (el registro de sociedades podrá conceder hasta dos prórrogas de 12 meses cada una si se acredita que se está avanzando en el proceso de adaptación del límite excedido), cuando algún socio exceda de 1/3 parte del capital social de su participación con un plazo de 18 meses para acomodar la situación de sus socios, y cuando falta, insuficiente dotación o aplicación indebida del Fondo de Reserva Especial.

Como Órganos Sociales, está el Órgano de Administración, es competencia suya llevar a cabo la gestión y la representación de la sociedad. Si estuviera administrada por un consejo de administración, los titulares de participaciones sociales de la clase general podrán agrupar sus participaciones para nombrar a sus miembros según el sistema proporcional (art. 243 Ley Sociedades de Capital).

En la fiscalidad, gozará de beneficios fiscales en el Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados con una bonificación del 99% de las cuotas que se devenguen por modalidad de transmisiones patrimoniales onerosas de bienes y derechos provenientes de la empresa de la que proceda la mayoría de los socios trabajadores de la sociedad laboral.

De las poco probables que no se han explicado, se ha descartado la Sociedad Limitada de Formación Sucesiva, ya que es prácticamente lo mismo que una Sociedad de Responsabilidad Limitada y en nuestro caso observando los mínimos de inversión inicial de la franquicia se pasaría directamente a una Sociedad de Responsabilidad Limitada en su misma constitución por el régimen de formación sucesiva; la Sociedad Cooperativa por tener una alta complejidad en los Órganos Sociales y por la responsabilidad que afecta 5 años después de la baja del socio, ya que no se ajusta a lo que estoy buscando para la creación de esta empresa; la Sociedad Cooperativa de Trabajo Asociado por el mismo motivo que la Sociedad Cooperativa; y la Sociedad Profesional que es exclusiva para las actividades profesionales y no es nuestro caso, ya que nuestra empresa no necesitaría ningún título universitario exclusivamente para su funcionamiento.

Como podemos observar en sus características únicas, la Sociedad de Responsabilidad Limitada es la habitual y más simple; la Sociedad Limitada Nueva Empresa es como la anterior pero más rápida y con más facilidades; y la Sociedad de Responsabilidad Limitada Laboral es algo a considerar en caso de que todos los socios trabajasen activamente en la empresa, aunque tiene muchas pegadas a la hora de contratar a trabajadores “no socios”. Por lo tanto, pienso que la que mejor se adaptaría a una empresa como la nuestra sería la Sociedad Limitada Nueva Empresa por su rapidez y facilidades a la hora de formar la empresa.

Una vez escogida la forma jurídica que va a tener la empresa, otro punto importante a tener en cuenta son nuestras metas y valores, la Misión, la Visión y los Valores que se van a tener dentro de esta.

La Meta Económica de la empresa claramente será la supervivencia de la empresa, que a largo plazo esperamos que genere una ganancia superior a los costes del capital total utilizado; mientras que la Meta Social de la empresa se centrará en un entorno de entretenimiento con temática de juego online para los amantes de esta temática y la gente joven disfrute de su tiempo libre junto con sus amistades. Nuestros valores corporativos serían los siguientes:

- **¿Quiénes somos?** Somos una franquicia de OhMyGame! que es un nuevo concepto de “esport bar” que nace para cubrir la demanda creciente hacia un estilo de ocio centrado en compartir la afición por los esports.
- **¿Qué representamos?** Representamos una nueva modalidad de bar de ocio alejada del modelo tradicional buscando ser un punto de encuentro y reunión para compartir la tarde, disfrutar de una buena comida o cena y empezar la noche.
- **¿Qué queremos conseguir?** Queremos conseguir un espacio cómodo y acogedor para entretenerse con los colegas durante el tiempo libre con una temática freak que está tanto de moda.
- **¿Cómo tratamos de conseguirlo?** Tratamos de conseguirlo apostando por espacios amplios, abiertos, cómodos y bien iluminados, con una carta temática para todas las franjas del día y con productos de calidad y una sencilla preparación, y con un sistema de pedidos y servicio basado en el espíritu de que nuestros clientes se sientan “como en casa”. Todos los días se organizan eventos y promociones para que los disfruten tanto los clientes ya habituales como los nuevos clientes, todo ello enfocado a una experiencia única y exclusiva para el cliente. Venir a nuestro local es similar de socializar, jugar, seguir las retransmisiones de tus eventos favoritos.

La Misión de la empresa es una declaración de la dirección y el propósito general de una organización, ésta representa la identidad y personalidad de nuestra empresa ahora y en el futuro desde un punto de vista muy general. La misión de nuestra empresa es ser reconocida por nuestros clientes por el lugar más agradable y divertido existente en todo Alcoy para pasar su tiempo libre y desestresarse de su día a día con los colegas.

La Visión de la empresa es la que refleja la imagen mental de la trayectoria de la empresa de lo que será o debería ser en el futuro. Nuestra visión radica de la necesidad de la gente joven por entretenerse de la dura rutina de la vida diaria y sus necesidades de socializar, todo ello sumado a la creciente moda de los juegos online competitivos. Nuestra empresa se crea para cubrir todas estas necesidades dándoles un servicio especial a nuestros clientes para que se sientan cómodos, se diviertan y estén como en casa. Nuestra empresa va a representar un espacio de referencia de los deportes electrónicos en el que los amantes de los juegos online competitivos puedan disfrutar en todas sus formas de ellos en buena compañía y con una comida y un servicio excelente, llegando a ser el mejor lugar recreativo y de restauración de todo Alcoy elegido por la mayoría de la gente joven.

Y por último, los Objetivos Estratégicos de la empresa son declaraciones de resultados concretos que se quieren conseguir con la función de guiar, incita y coordinar las decisiones y las acciones de la empresa, proporcionar una base de evaluación y control de los resultados, motivar al personal buscando su implicación, y transmitiendo al exterior las intenciones de la empresa.

Como objetivos iniciales tendremos los siguientes:

- Conseguir cubrir la deuda contraída por la alta inversión inicial y llegar a obtener beneficios a corto plazo.
- Lograr ser reconocidos por Alcoy y las localidades circundantes como un sitio de ocio interesante al cual ir en los primeros 3 meses.
- Mantener a todos los nuevos clientes para que pasen a ser clientes asiduos para llegar a ser una empresa con ingresos estables.
- Incentivar a los clientes para que den a conocer nuestro negocio mediante las redes sociales.
- Realizar un feedback con nuestros clientes para mejorar como empresa.



### 3.1.2.2 ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Para un correcto funcionamiento de la empresa que hemos pensado crear, como elemento importantísimo están los recursos humanos, para ello se han de determinar los puestos de trabajo necesarios y elegir a las personas adecuadas para que puedan cumplir con las tareas asignadas y las obligaciones correspondientes. Como bien especifica la franquicia, es recomendable que haya dos socios laborales, por lo tanto, los dos socios estarán de gerentes (por cuenta ajena).

Los Gerentes realizarán dos turnos rotativos de 40 horas semanales teniendo los martes libres, teniendo un horario de 10 a 16:30 y de 17:30 a 24 de domingo a jueves, y de 11:30 a 18:30 y 18:30 a 1:30 viernes y sábado, la función de estos será la de atender a los clientes en la barra, cobrarles, traerles su pedido, recoger mesas y dar paso a la conexión de la “Play Room”. Además de realizar la dirección y organización de la empresa, la gestión de proveedores, el stock de productos, motivar, liderar y orientar a los demás trabajadores y la toma de decisiones ante cualquier problema que pueda surgir a lo largo de la jornada de trabajo, ya que este es el verdadero trabajo de un gerente. En cuanto a la retribución, fijaremos una cantidad alrededor de unos 16.200 €/año en 12 pagas prorrateadas (1.350€/mes), con un contrato de tipo indefinido. Esta cantidad podría ir subiendo de valor a partir del 3er año, ya que al principio a causa del comienzo de la empresa no se debe poner unos salarios tan altos, al menos a los socios, para no aumentar demasiado los costes.

Solamente una persona en la empresa en cada horario no podría cubrir todas las necesidades de nuestros clientes, por lo tanto se debería contratar a alguien más para que esté centrado en la cocina y la preparación de los pedidos de los clientes. Así que se decide contratar a dos empleados más a jornada de 5h diarias cada uno, uno con turno de mañanas, con horario de 13 a 18 horas, y otro con turno de tardes, con horario de 19 a 24 horas. En cuanto a su retribución, fijaremos una cantidad alrededor de unos 9.000€/año en 12 pagas prorrateadas (750€/mes). Las funciones de estos serán las de preparación de comida de los pedidos de los clientes en cocina y limpieza de cocina, así como ayudar al gerente en las tareas que se le requieran, ya sea atención a los clientes, limpieza del mobiliario, gestión del cobro de las consumiciones y del uso de los ordenadores y videoconsolas, en caso de que se le requiera por exceso de trabajo en el exterior de la cocina y siempre y cuando no haya tareas urgentes más importantes dentro de la cocina. La formación necesaria para la realización del puesto será tener una experiencia mínima en el sector de la hostelería, concretamente en cocina, se valorará el conocimiento lo básico en tema de los esports y el tener conocimientos de los videojuegos.

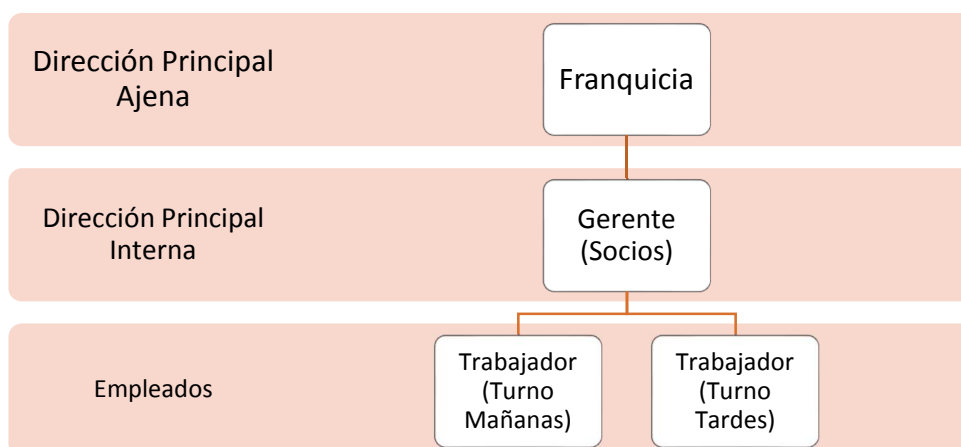


Ilustración 5: Organigrama (Fuente: Elaboración Propia)

### **3.1.2.3 EL DESARROLLO DE TECNOLOGÍA, EL APROVISIONAMIENTO, LA LOGÍSTICA INTERNA, LA PRODUCCIÓN Y EL COMERCIAL O MARKETING**

Todos estos apartados están estrechamente relacionados con el “saber hacer” de la franquicia, por lo tanto, deberemos seguir los métodos proporcionados por la franquicia ya que cuenta con años de experiencia.

Como desarrollo de la tecnología, nuestra empresa al ser una empresa dedicada a los servicios, no se desarrolla ninguna tecnología como tal, pero si utiliza tecnología.

En nuestro caso, la tecnología viene dada por la franquicia, como en el caso de la instalación eléctrica para el correcto funcionamiento de los ordenadores, televisores y consolas al servicio de nuestros clientes; como en el caso de la tecnología de los ordenadores y añadidos, ya que la franquicia ya tiene estudiado que ordenadores son mejores para el uso que se les va a dar y que añadidos como sillas, ratón, teclado, auriculares, etc. encaja mejor con estos ordenadores; o incluso la tecnología para atender a los clientes, la TPU con su sistema operativo para abrirles y cerrarles sesión a los clientes que quieran acceder a la “Play Room” o para la recepción de sus pedidos. Simplemente queda esperar las instrucciones que nos vaya a dar la franquicia.

En el apartado del aprovisionamiento estamos en una situación similar al apartado anterior. Tanto el mobiliario como los proveedores, vienen dados por la franquicia, ésta ya tiene estudiado eficientemente que mobiliario o proveedores son los más adecuados para este tipo de empresa, por lo tanto solo queda esperar sus instrucciones.

En el caso del apartado de la logística interna, que trata de la recepción, almacenamiento, control de existencias y distribución interna de las materias primas en el proceso productivo, así como la recepción, el almacenaje, la distribución y la devolución de unidades, como se ha dicho, seguiremos el procedimiento que haya implementado la franquicia, así como en el apartado de producción, que es la transformación física de factores, en este caso la comida de los clientes.

En el apartado de la logística externa, que trata del mantenimiento de las instalaciones electrónicas, el modo de distribución de la comida y bebida a los clientes y la gestión de unidades disponibles para la venta en tienda, como se ha dicho, seguiremos el procedimiento dictado por la franquicia.

En el caso del apartado comercial o marketing, que son las actividades orientadas a la venta y a la generación de una imagen, así como las estrategias de venta de los productos y su respectiva comercialización, se optará por seguir las ofertas y eventos semanales ya creados por la franquicia, pero en este caso, se le da a la empresa una pequeña libertad para poder crear otras ofertas aparte de las dadas por la franquicia. De esta manera, inicialmente se optaría por una mayor publicidad para la captación de los nuevos clientes que vayan a venir a nuestro local, y posteriormente, según las preferencias que vayan dando los clientes de nuestra zona, promoveremos eventos mensuales variados dedicados a estas preferencias. Para conocer estas preferencias, se optará por crear un buzón de sugerencias, ya sea físico u online mediante redes sociales, para tener una mayor comunicación con nuestros clientes y adaptarnos más a sus gustos.

### **3.1.2.4 EL SERVICIO POST-VENTA**

En el caso del apartado del servicio post-venta, intentaremos llevar un reconocimiento de los clientes más habituales de modo de que se sientan como entre amigos o conocidos. Además intentaremos promover el uso de las redes sociales para que hagan su uso, mediante fotografías o videos, para destacar que han estado en nuestro local y que se han divertido e ido satisfechos.

Hoy en día, el asunto de las redes sociales, provocado por el boca a boca, es el que más publicidad expande, y además es gratuito. Un cliente feliz con nuestros servicios que lo publique en las redes sociales puede atraer a muchos posibles clientes de su entorno, y así sucesivamente.

### 3.1.2.5 TABLA RESUMEN

Para resumir todo lo anteriormente dicho del análisis interno en unas pocas líneas, enumeraremos las Debilidades y Fortalezas obtenidas de este análisis y el DAFO.

#### **Debilidades:**

- Gran necesidad de capital, más imperante en la inversión inicial, para llevar a cabo nuestro negocio
- Inexperiencia propia en la creación y gestión de un negocio, y en este sector
- Conocimiento básico sobre los juegos de los esports
- Elevados costes de publicidad iniciales.
- Crear nuevos eventos sin antecedentes de éxito seguro.

#### **Fortalezas:**

- Formar parte de una franquicia que ha evolucionado su forma de trabajar a lo largo de los años y maneja sobre el tema
- La localización del local, ya que hemos dicho que estará en una situación céntrica de Alcoy muy transitada y rodeada de transportes públicos
- No hay competencia similar en la localidad ni en los alrededores en un mínimo de 80km a la redonda
- Gran equipo de calidad aportado por la franquicia y WIFI gratuito para la clientela
- Conocimientos administrativos y experiencia propia en trabajos de restauración
- Eventos personalizados e innovadores, junto con las ofertas diarias de la franquicia
- Amplia carta de comida y bebida proporcionada por la franquicia
- Espacio interno del local suficientemente espacioso para cumplir con los requisitos de la franquicia y consiguiendo una comodidad completa para nuestros clientes.
- Forma Jurídica: Sociedad Limitada Nueva Empresa. Rápida constitución y muchas facilidades.

### 3.1.3 Matriz DAFO

Una vez tenemos los datos del análisis del entorno, procederé a enumerar por puntos los datos obtenidos en la siguiente tabla:

<b>DEBILIDADES</b>	<b>FORTALEZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Alta inversión inicial</li> <li>Poca experiencia en el sector, gestión y creación de un negocio</li> <li>Conocimiento básico sobre los videojuegos de los esports</li> <li>Inversión inicial en publicidad elevada</li> <li>Creación de nuevos eventos sin antecedentes de éxito asegurado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formar parte de una franquicia con experiencia</li> <li>Localización del local</li> <li>Competencia nula en un radio de 80km</li> <li>Equipo de calidad y Wifi gratuito</li> <li>Conocimientos del equipo humano</li> <li>Eventos exclusivos y ofertas</li> <li>Amplia carta de comida y bebida</li> <li>Local espacioso y que cumpla con los requisitos de la franquicia</li> <li>Forma Jurídica (SLNE): Rápida constitución y muchas facilidades.</li> </ul>
<b>AMENAZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Pandemia del “Coronavirus”</li> <li>Posibilidad de entrada de nuevas empresas</li> <li>Actual situación económica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sector en crecimiento</li> <li>Aparición de jugadores y equipos profesionales españoles. Publicidad indirecta</li> <li>Auge en videojuegos multijugador online</li> </ul>

*Tabla 5: Matriz DAFO de elaboración propia*

Observando la tabla, se puede observar un balance positivo en el análisis, ya que hay más fortalezas y oportunidades que amenazas y debilidades.

En cuanto a las fortalezas y oportunidades, tendré que mantenerlas y explotarlas como ventaja competitiva y hacer frente a las amenazas con ellas. Como por ejemplo, cubrir la alta inversión inicial general y de publicidad con las características de la ubicación y comodidad del local, y con los eventos y ofertas y la amplia carta de comida y bebida, para atraer clientes y mejorar las cifras económicas; reforzar la poca experiencia personal con la experiencia obtenida por la franquicia para mejorar la calidad de nuestra gestión y dar un servicio más completo al cliente.

Mayoritariamente el pasar del tiempo ayudará a minorar poco a poco todas nuestras debilidades hasta llegar a ser nulas, aunque con el asunto de las amenazas, en el tema sanitario y económico hay que esperar y observar cómo va evolucionando el gobierno actual frente a estos asuntos, y por la posibilidad de entrada de nuevas empresas, deberemos crear bastante popularidad entre los clientes para acudir a nuestra empresa mediante los nuevos eventos y la atención al cliente personalizada para que no nos afecte en caso de ocurrir.

## 4 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

La formulación de estrategias se refiere a las distintas opciones o caminos estratégicos que se usan para resolver y responder a las distintas presiones e influencias identificadas para llevar al éxito a la empresa.

Para ello principalmente se utiliza la matriz CAME, la cual proviene de las iniciales de Corregir las debilidades, Afrontar las amenazas, Mantener las fortalezas y Explotar las oportunidades, obtenidas del DAFO.

Además, dentro de las estrategias sobre las cual una empresa puede enfocarse, las más conocidas son las de Porter, son las competitivas que constan de tres: las estrategias de liderazgo en costes, las estrategias de diferenciación de productos y las estrategias de nicho o segmentación de mercado, las cuales se denominan también estrategias competitivas genéricas.

Otras estrategias existentes que podríamos analizar son: el reloj estratégico, la estrategia de respuesta rápida, y las estrategias defensivas y ofensivas

### 4.1 EXPLICACIÓN DE ESTRATEGIAS

Hay múltiples [estrategias](#) para múltiples enfoques de una empresa, según lo que una empresa busque conseguir se optará por una estrategia u otra.

Comenzaré explicando las estrategias estándar del análisis DAFO, las obtenidas de la matriz CAME:

- Estrategia Defensiva (A y F): en este tipo de estrategia se intenta evitar que empeore la situación actual de la empresa, en ella predominarán las acciones enfocadas en afrontar amenazas y mantener fortalezas.
- Estrategia Ofensiva (F y O): en este tipo de estrategia se intenta mejorar nuestra situación actual, en ella predominan las acciones enfocadas a explotar las oportunidades y mantener/reforzar las fortalezas.
- Estrategia de Reorientación (D y O): en este tipo de estrategia se intenta transformar la situación realizando cambios que eliminen nuestras debilidades y creen nuevas fortalezas, en ella predominarán las acciones enfocadas a corregir debilidades y explotar oportunidades.
- Estrategia de Supervivencia (D y A): en este tipo de estrategia se intenta eliminar los aspectos negativos que nos perjudican, en ellas predominarán las acciones enfocadas a corregir las debilidades y a afrontar amenazas.

		Análisis Externo	
		Amenazas	Oportunidades
Análisis Interno	Debilidades	Estrategias de Supervivencia	Estrategias de Reorientación
	Fortalezas	Estrategias Defensivas	Estrategias Ofensivas

Tabla 6: Matriz CAME (Fuente: Elaboración Propia)

Por otro lado, comenzando con las estrategias de Porter, las estrategias de liderazgo en costes, estas se centran en las ventajas que se puedan obtener en los procesos de adquisición de materias primas, fabricación, gestión o distribución, permitiendo de esta manera ofrecer el producto o servicio a un precio unitario inferior al de los competidores más directos, consiste en vender los productos o prestar los servicios al precio posible más próximo a su coste, el cual será el más reducido posible para lograr una rentabilidad positiva.

En el caso de las estrategias de diferenciación de productos, estas se centran en la existencia de las cualidades propias que tengan nuestros productos/servicios que los hacen diferentes a los de la competencia, permitiéndole así a nuestro consumidor identificar y valorar nuestros productos o servicios como algo único y personal que no puede obtener en otra empresa, llegando a estar dispuestos a pagar un precio superior ya que les aporta más valor que la competencia, supone que la empresa se especialice en algún aspecto concreto que la haga única y que sea valorado por la totalidad del mercado.

En el caso de las estrategias de nicho o segmentación de mercado, estas se centran simplemente en un segmento de mercado, reduciendo así su ámbito de competencia y una vez situados ya especializarse en liderazgo en costes o de diferenciación, consiste en la división del mercado en subgrupos homogéneos (segmentación) de acuerdo con sus características, comportamientos o necesidades, para así llevar a cabo una estrategia comercial diferenciada para cada uno de ellos, lo cual permitirá satisfacer de forma más efectiva sus necesidades y alcanzar los objetivos comerciales de la empresa.

La debilidad de la estrategia de liderazgo en costes es que si se aumenta la cuota de mercado, otros competidores con menor cuota de mercado alcanzarían a nuestra estrategia y la sobrepasarían. Mientras que la debilidad de la estrategia de diferenciación de productos asume que es necesario fijar precios más altos que los competidores omitiendo la posibilidad de ofrecer un producto/servicio diferenciado a un precio similar al de los competidores para aumentar su cuota de mercado y volumen de facturación. Existe la posibilidad de que ambas estrategias se puedan conseguir simultáneamente manteniendo precios bajos y buscando la diferenciación, para ello se propone el modelo del reloj estratégico que consiste en que los clientes escogen proveedor teniendo en cuenta el precio del producto/servicio, o que el producto/servicio sea mejor valorado (valor añadido percibido). Combinando los dos criterios se opta por ocho posiciones estratégicas competitivas.

Posición 1: Estrategia “sin filigranas”. Trata de combinar un precio reducido con bajas ventas específicas centrándose en un segmento de mercado sensible al precio.

Posición 2: Estrategia orientada a precios bajos. Trata de ofrecer precios bajos manteniendo un cierto nivel de calidad de los productos/servicios.

Posición 3: Estrategia híbrida. Trata de proporcionar productos con alto valor añadido percibido manteniendo precios relativamente bajos.

Posición 4: Estrategias de diferenciación. Trata de ofrecer valor añadido percibido sobre los competidores a un precio similar o un poco más alto con el objetivo de alcanzar mayor participación en el mercado y un mayor volumen ofreciendo mejores productos/servicios o mejorando los márgenes con los precios.

Posición 5: Estrategias de diferenciación enfocada o segmentada. Ésta es posible en el caso de que una empresa compita ofreciendo un valor superior a un precio significativamente mayor.

Posición 6, 7 y 8: Estrategias equivocadas. Estas están condenadas al fracaso definitivo. En la 6 se incrementa el precio sin aumentar el valor percibido, a menos que sea un monopolio es muy improbable que se sostenga. En la 7 se reduce el valor del producto/servicio mientras incrementa su precio relativo. Y en la 8 se reduce el valor mientras se mantiene el precio.

## El "Reloj Estratégico"



Ilustración 6: El Reloj Estratégico (Fuente: Asignatura Estrategia y Diseño de la Organización. Tema 4: Estrategias Competitivas. Diapositiva 29. Autor: Josep Capó Vicedo)

En el caso de estrategias de respuesta rápida, estas consisten en actuar más rápido que los competidores, no es suficiente conseguir una ventaja en costes u ofrecer un producto diferenciado, sino que es muy importante poder responder rápidamente a las necesidades cambiantes de los consumidores.

En el caso de estrategias defensivas y ofensivas, estas se centran en que la ventaja competitiva puede ser incrementada, conservada y fortalecida a través de ellas. Las defensivas persiguen disminuir el riesgo de un ataque competidor evitando los impactos negativos que pudiera ocasionar e influyendo en dicho competidor para que se enfoque en otros rivales, ésta no aumenta la ventaja competitiva pero ayuda a conservarla y fortalecerla; o la forma contraofensiva que trata de hacerlos disuadir de llevar a cabo sus amenazas y elijan otras opciones con menores impactos negativos hacia nuestra empresa (a través de campañas publicitarias, nuevos productos/marcas, innovaciones tecnológicas, etc.) permitiendo retrasar actuaciones de los competidores y hacerlos desistir de su idea. Las ofensivas tratan de obtener una ventaja competitiva mediante actuaciones agresivas contra los rivales para aprovecharse de la situación ventajosa antes de que los rivales puedan establecer acciones defensivas ya sea, realizando un ataque a los puntos fuertes de los rivales retándolos con un producto igual de bueno o mejor que el suyo con un precio más bajo o mejores servicios adicionales, o realizar un ataque a los puntos débiles de los competidores. Aunque atacar a los puntos débiles es más fácil que atacar a los puntos fuertes y suele tener más probabilidades de éxito.

En el caso de estrategias con base en la industria, existen las estrategias para industrias nuevas o emergentes. En este tipo de empresas existen algunos factores estructurales que parecen caracterizar a sectores diferentes en esta etapa de desarrollo, estas características estructurales pueden ser un problema para la empresa de reciente creación, cuyos factores serían: la incertidumbre estratégica, los costes iniciales elevados, los compradores de primera vez convirtiéndose así la tarea comercial en algo importante, los horizontes de tiempo corto... Entre las estrategias que pueden adoptarse tenemos los Elementos externos en el desarrollo de la empresa, que trata de inducir la sustitución y atraer a los compradores de primera vez, el Cambio en las barreras a la movilidad, la Posición cambiante de los proveedores y canales de distribución, la Configuración de la estructura de la empresa, y la Oportunidad del ingreso aunque el ingreso pionero o precoz implica un alto riesgo también puede implicar barreras de ingreso bajas y ofrece un mayor rendimiento. También existen las estrategias para industrias maduras, en las cuales los factores estructurales característicos son que las empresas maduras cada vez venden más a clientes repetitivos y experimentados, la agregación de capacidad y personal a la industria, la competencia suele cambiar hacia un énfasis mayor en el coste y servicio, la disminución del crecimiento significa más competencia por la participación en el mercado, es difícil conseguir nuevos productos y aplicaciones, los métodos de fabricación, comercialización, distribución, venta e investigación cambian con frecuencia, aumenta la competencia internacional, las utilidades de la empresa madura por lo general disminuyen durante este periodo, y las utilidades de los distribuidores caen pero su poder aumenta. Antes de que estos problemas sean expuestos, la empresa madura puede aplicar las estrategias de Innovación y diseño en el proceso para la fabricación, de Compra de activos baratos, de Racionalización de la mezcla de productos, de Fijación de precios correctos, de Selección del cliente, de Competencia internacional, de Esfera de acción creciente de las compras, y de Diferentes curvas de coste. También existen las estrategias para industrias en declive, en las cuales los factores estructurales característicos son dos, las barreras de salida y las condiciones de demanda. Las estrategias que se disponen para superar estos problemas son la Estrategia de liderazgo, la Estrategia de cosecha, la Estrategia de nicho, y la Estrategia de retiro rápido. También existen las estrategias industriales para sectores industriales fragmentados, las razones por las cuales están fragmentados son las barreras generales de ingreso bajas, la ausencia de economías de escala o de curva de experiencia, los costos de inventario elevados o fluctuaciones erráticas de las ventas, los costes de transporte elevados, no hay ventajas de tamaño al tratar con compradores o proveedores, las antieconomías de escala en algún aspecto de importancia, las diversas necesidades del mercado, la alta diferenciación del producto sobre todo si se basa en la imagen, las barreras de salida, los reglamentos locales, la prohibición gubernamental de concentración, y la novedad. Para esto existen una serie de pasos para superar la fragmentación. Algunas alternativas para superar la fragmentación son el crear economías de escala o curva de experiencia, el neutralizar o separar los aspectos que inciden más en la fragmentación, el estandarizar diversas necesidades del mercado, y el hacer adquisiciones para una masa crítica.

En el caso de las estrategias de desarrollo, existen las estrategias de diversificación, lo cual supone agregar nuevas actividades distintas a las ya existentes en una empresa; también existen las estrategias de internacionalización para poder competir a nivel europeo.



Una vez explicadas las posibles estrategias a tener en cuenta, procedo a extraer estrategias desde el punto de vista de la empresa. Comenzando por las estrategias de la matriz CAME.

- Estrategias Defensivas (E1): para minorar el efecto de la crisis económica y la pandemia habrá que compensar reforzando nuestras fortalezas tales como la experiencia aportada por la franquicia, la localización, la competencia nula en 80Km, los eventos exclusivos, el local espacioso y equipado, y la amplia carta, dando a ver a los posibles clientes que nuestra empresa es una muy buena opción de ocio equilibraremos los problemas efectos problemáticos de la sociedad actual con nuestras fortalezas.
- Estrategias Ofensivas (E2): teniendo un local tan bien situado y la experiencia aportada por la franquicia y aprovechándonos de ser un sector en crecimiento, podremos explotar el máximo potencial atrayendo a clientes con nuestros novedosos eventos, la amplia carta y nuestra oferta de ocio alternativo, para ello podría ayudar el contactar a profesionales en esta materia (gamers) para que asistan a nuestros eventos ocasionales como personaje estrella.
- Estrategias de reorientación (E3): en este caso, para cubrir la poca experiencia en el sector, gestión y creación de un negocio y aumentar el conocimiento básico sobre los videojuegos de los esports, se podría formalizar algunas reuniones con los franquiciadores a modo formación para que compartan sus conocimientos con nuestra empresa para poder minorar esta falta.
- Estrategias de supervivencia (E4): No veo posibles estrategias de supervivencia aplicables.

Continuamos con las estrategias de Porter:

- Estrategia de liderazgo en costes (E5): indirectamente ya contamos con esta estrategia debido a que la franquicia ya cuenta con el efecto experiencia, ésta ya ha negociado desde sus inicios con dichos proveedores para obtener un precio por las materias primas lo más eficiente posible, permitiéndonos así poder competir con un precio unitario bastante inferior a cualquier empresa que pueda surgir por sí misma.
- Estrategia de diferenciación (E6): las empresas de restauración que hay por los alrededores no disponen de una oferta de ocio como la nuestra, permitiéndonos así una diferenciación muy clara, lo mismo pasa con las empresas que ofertan ocio en los alrededores que no disponen tampoco de una oferta de restauración para sus clientes. De esta manera nos diferenciamos por ser un local que junta ocio y alimentación de una forma muy complementaria, siendo así una empresa completa. A esto le añadimos el trato especial y familiar que se le ofrece al cliente para que se sienta cómodo como en su propia casa o entre colegas, siendo un servicio único y acogedor que nos diferencia de todas las demás empresas de los alrededores. El factor que permitirá a nuestra empresa la obtención de una ventaja por diferenciación de productos será la importancia de la calidad del producto percibida por el cliente. Es una estrategia a tener en cuenta para nuestra futura empresa.
- Estrategia de nicho o segmentación de mercado (E7): es cierto que usaremos esta estrategia para entrar en el nicho de gente joven que busque pasar tiempo libre con amigos o que le guste la temática gaming, así que en parte si se va a enfocar a este tipo de estrategia.
- El Reloj Estratégico (E8): en nuestro caso, según lo dicho anteriormente, estaríamos entre la posición 4 del reloj, ya que trataremos de ofrecer un valor añadido percibido superior al de los competidores a un precio similar o un poco más alto ofreciendo mejores productos/servicios.
- Estrategia de respuesta rápida (E9): no podemos aplicar mucho esta estrategia, a lo sumo se podría mejorar la rapidez de entrega de los pedidos, o mejorar la respuesta inmediata a cuestiones planteadas por los clientes.
- Estrategias con base en la industria (E10): no somos una “industria” como tal, pero si una empresa nueva o emergente, por lo tanto tendremos algunos problemas similares en común con este tipo de empresas como para tener en cuenta las estrategias para industrias nuevas o emergentes, como por ejemplo los Elementos externos en el desarrollo de la empresa ya que los posibles clientes de Alcoy y alrededores no tienen una empresa similar en los alrededores y no están puestos a este tipo de empresa, habría de atraer a compradores de primera vez. Las estrategias para industrias maduras podrían sernos útiles para cuando ya llevemos algunos años de actividad en la empresa.
- Estrategias de desarrollo (E11): no optamos por la estrategia de diversificación, ya que tendremos un modelo para hacer las cosas proveniente de la franquicia, tampoco optamos por la estrategia de internacionalización, ya que nos estamos enfocando principalmente en dar un servicio a la localidad de Alcoy y alrededores a no más de 60km.

## 4.2 AJUSTE DE ESTRATEGIA

En este apartado se pretende conocer la forma en que las estrategias se adaptan al marco generado en el análisis. Para ello compararemos las distintas estrategias y estableceré un orden de preferencia entre ellas. Primeramente les añadiré una ponderación a cada uno de los factores a observar según la importancia que se le da a cada uno, y posteriormente se puntuará, mediante valores absolutos del 1 al 10, el rango de importancia que tiene este factor en la estrategia correspondiente, anteriormente mencionadas. Todo ello nos da el resultado siguiente:

	Factores	Ponderación	Puntuaciones absolutas									
			E1	E2	E3	E5	E6	E7	E8	E9	E10	
Debilidades	Alta inversión inicial.	0,05	10	2	7	6	0	0	4	0	7	
	Poca experiencia en el sector, gestión y creación de un negocio.	0,06	10	7	10	4	7	0	10	9	8	
	Conocimiento básico sobre los videojuegos de los esports.	0,04	9	10	10	0	4	9	10	9	8	
	Inversión inicial en publicidad elevada.	0,03	9	10	0	6	7	6	9	7	10	
	Creación de nuevos eventos sin antecedentes de éxito asegurado.	0,04	9	10	7	0	8	10	10	7	9	
Fortalezas	Formar parte de una franquicia con experiencia.	0,06	10	10	10	10	9	5	10	5	7	
	Localización del local.	0,05	10	10	0	0	7	10	8	2	8	
	Competencia nula en un radio de 80km.	0,04	10	9	0	0	7	2	5	2	5	
	Equipo de calidad y Wifi gratuito.	0,05	9	9	0	0	9	10	10	2	7	
	Conocimientos del equipo humano.	0,05	9	10	10	0	10	9	10	10	10	
	Eventos exclusivos y ofertas.	0,05	10	10	7	0	9	10	10	9	8	
	Amplia carta de comida y bebida.	0,05	10	10	7	6	10	9	10	9	8	
	Local espacioso y que cumpla con los requisitos de la franquicia.	0,05	10	10	0	0	9	9	10	9	8	
Forma Jurídica (SLNE): Rápida constitución y muchas facilidades.	0,03	6	2	2	0	0	0	0	0	0		
Oportunidades	Sector en crecimiento.	0,05	7	10	2	0	7	7	8	7	8	
	Aparición de jugadores y equipos profesionales españoles. [Publicidad indirecta]	0,05	6	10	0	0	7	9	9	0	8	
	Auge en videojuegos multijugador online.	0,05	8	10	2	0	8	10	9	0	9	
Misión y visión	Reconocimiento por los clientes como lugar agradable y divertido para pasar su tiempo libre. Entretenimiento para la gente Joven. Servicio especial para que los clientes se sientan cómodos, se diviertan y estén como en casa. Espacio de referencia de los deportes electronicos. Lugar de disfrute de los juegos online competitivos en buena compañía y con una comida y servicio excelente. Mejor lugar recreativo y de restauración de todo Alcoy elegido por la gente joven.	0,2	10	10	8	8	10	10	10	10	10	
Total		1	152	149	74	32	118	115	142	87	128	

Tabla 7: Tabla de Ajuste de Estrategias I (Fuente: Elaboración propia)

Una vez introducidos todos los datos, multiplicamos cada ponderación por cada puntuación asignada, obteniendo así la tabla de a continuación de las Puntuaciones relativas:

	Factores	Puntuaciones relativas								
		E1	E2	E3	E5	E6	E7	E8	E9	E10
Debilidades	Alta inversión inicial.	0,50	0,10	0,35	0,30	0,00	0,00	0,20	0,00	0,35
	Poca experiencia en el sector, gestión y creación de un negocio.	0,60	0,42	0,60	0,24	0,42	0,00	0,60	0,54	0,48
	Conocimiento básico sobre los videojuegos de los esports.	0,36	0,40	0,40	0,00	0,16	0,36	0,40	0,36	0,32
	Inversión inicial en publicidad elevada.	0,27	0,30	0,00	0,18	0,21	0,18	0,27	0,21	0,30
	Creación de nuevos eventos sin antecedentes de éxito asegurado.	0,36	0,40	0,28	0,00	0,32	0,40	0,40	0,28	0,36
Fortalezas	Formar parte de una franquicia con experiencia.	0,60	0,60	0,60	0,60	0,54	0,30	0,60	0,30	0,42
	Localización del local.	0,50	0,50	0,00	0,00	0,35	0,50	0,40	0,10	0,40
	Competencia nula en un radio de 80km.	0,40	0,36	0,00	0,00	0,28	0,08	0,20	0,08	0,20
	Equipo de calidad y Wifi gratuito.	0,45	0,45	0,00	0,00	0,45	0,50	0,50	0,10	0,35
	Conocimientos del equipo humano.	0,45	0,50	0,50	0,00	0,50	0,45	0,50	0,50	0,50
	Eventos exclusivos y ofertas.	0,50	0,50	0,35	0,00	0,45	0,50	0,50	0,45	0,40
	Amplia carta de comida y bebida.	0,50	0,50	0,35	0,30	0,50	0,45	0,50	0,45	0,40
	Local espacioso y que cumpla con los requisitos de la franquicia.	0,50	0,50	0,00	0,00	0,45	0,45	0,50	0,45	0,40
Forma Jurídica (SLNE): Rápida constitución y muchas facilidades.	0,18	0,06	0,06	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Oportunidades	Sector en crecimiento.	0,35	0,50	0,10	0,00	0,35	0,35	0,40	0,35	0,40
	Aparición de jugadores y equipos profesionales españoles. [Publicidad indirecta]	0,30	0,50	0,00	0,00	0,35	0,45	0,45	0,00	0,40
	Auge en videojuegos multijugador online.	0,40	0,50	0,10	0,00	0,40	0,50	0,45	0,00	0,45
Misión y visión	Reconocimiento por los clientes como lugar agradable y divertido para pasar su tiempo libre. Entretenimiento para la gente Joven. Servicio especial para que los clientes se sientan cómodos, se diviertan y estén como en casa. Espacio de referencia de los deportes electronicos. Lugar de disfrute de los juegos online competitivos en buena compañía y con una comida y servicio excelente. Mejor lugar recreativo y de restauración de todo Alcoy elegido por la gente joven.	2,00	2,00	1,60	1,60	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Total		9,22	9,09	5,29	3,22	7,73	7,47	8,87	6,17	8,13

Tabla 8: Tabla de Ajuste de Estrategias II (Fuente: Elaboración propia)

Una vez obtenidos dichos resultados, procedo a establecer un límite de aceptación para obtener una criba de las estrategias que tienen un mayor efecto en el ámbito general. En nuestro caso nuestro límite de aceptación será 7 puntos.

Las estrategias que superan el límite son:

- Las estrategias defensivas de la matriz CAME (E1), las cuales hacen hincapié en nuestras fortalezas, como la experiencia de la franquicia, la poca competencia en los alrededores, la localización y el local, y la amplia carta y los eventos exclusivos, para aminorar los efectos negativos actuales de la sociedad, tales como la crisis económica o la pandemia.
- Las estrategias ofensivas de la matriz CAME (E2), las cuales pretenden atraer clientela con eventos novedosos, la amplia carta y oferta de ocio alternativo contactando con gamers para que asistan a nuestros eventos, y así aprovecharnos de la situación del local, la experiencia de la franquicia y del sector en continuo crecimiento.
- Las estrategias de diferenciación de Porter (E6), las cuales aprovechan la combinación de restauración-ocio alternativa que ofertamos y el trato especial y familiar que se le ofrecerá a los clientes siendo un servicio único y diferenciador, permitiendo así una percepción calidad por parte del cliente.
- Las estrategias de nicho o segmentación de mercado de Porter (E7), las cuales pretenden dar un enfoque a nuestra empresa hacia la gente joven mediante una temática gaming.
- La estrategia del Reloj estratégico de la posición 4 (E8), que refuerzan las estrategias de diferenciación de Porter, tratando de ofrecer un valor añadido percibido superior a un precio similar o un poco más alto ofreciendo mejores productos y servicios.
- Y las estrategias con base en la industria nueva o emergente (E10), las cuales se centran en atraer a compradores de primera vez para normalizar el nuevo estilo de negocio poco común en la zona y promover un boca a boca positivo.

Una vez enumeradas las estrategias que superan el límite de aceptación, sometemos estas estrategias a la prueba de aceptabilidad.

### 4.3 ACEPTABILIDAD

En este apartado, trataremos de evaluar las consecuencias de adoptar una estrategia y decidir si estas son aceptables o no, todo ello en función de la mejora de la situación de la empresa y de la aceptabilidad de los grupos de interés divididos en partes internas de la empresa (empleados, gerentes y socios) y partes externas (clientes, sociedad y proveedores).

En nuestro caso, los gerentes y los socios formarían parte de un mismo grupo, y en el caso de los proveedores se sustituiría por la franquicia.

Realizamos para ello una tabla con las estrategias enumeradas anteriormente y los grupos de interés existentes evaluando si se adaptan o no a sus necesidades.

	Empleados	Socios/Gerentes	Clientes	Franquicia	Sociedad
<b>E1</b>	Si	Si	Si	Si	No
<b>E2</b>	Si	Si	Si	Si	Si
<b>E6</b>	Si	Si	Si	Si	Si
<b>E7</b>	Si	Si	Si	Si	Si
<b>E8</b>	Si	Si	Si	Si	No
<b>E10</b>	Si	Si	Si	Si	Si

*Tabla 9: Tabla de aceptabilidad de estrategias (Fuente: Elaboración propia)*

Observando la tabla de aceptabilidad de las estrategias, obtenemos como resultado que la mayoría de las estrategias propuestas satisfacen las necesidades de los distintos grupos de interés.

También cabe destacar que la estrategia E1 y E8 pueden no resultar beneficiosas para la sociedad en el sentido de que, saliendo de la reciente pandemia y con los múltiples ERTes que se han realizado en todas partes, el poder adquisitivo, por el momento, se ha reducido significativamente, viéndose así la sociedad más sensible al precio que de costumbre.

Por lo tanto se descartarían ambas por este motivo.

A continuación observamos los riesgos y rentabilidades de cada una de las estrategias, a excepción de las descartadas, para reforzar su aceptabilidad y desglosarlas más.

En el caso de la Estrategia Ofensiva, esta simplemente se concentra en potenciar las Fortalezas y las Oportunidades, solamente sería una rentabilidad hacia nuestra empresa, como mucho el riesgo estaría en que no tiene en cuenta las Debilidades y las Amenazas, lo cual ignorarlas podría cerrarnos la visión de estas pudiendo empeorar hasta tal punto que sean mayores que las Fortalezas y las Oportunidades.

En el caso de la Estrategia de Diferenciación de Porter, las características de esta estrategia aumentaría la percepción de nuestros productos/servicios siendo considerados como algo único que no pueden conseguir en ninguna otra parte. Aunque el riesgo asociado a esta estrategia es que los clientes puedan preferir precio antes de calidad, o incluso que los clientes más sofisticados o exigentes no le den importancia a la diferenciación por pensar que no es suficiente. También pueden surgir productos/servicios de imitación que socaven la importancia o calidad de nuestra diferenciación a ojos del cliente.

En el caso de la Estrategia de Nicho o Segmentación de Mercado de Porter, las características de esta estrategia son que se centran en un mercado geográfico y con un rango de edad en particular, siendo así más claro el tipo de clientes que asistirán a nuestro negocio y a los que debemos enfocarnos. Aunque el riesgo sería el llegar a dejar escapar a una gran cuota de mercado simplemente centrándonos en un nicho demasiado pequeño de clientes.

En el caso de la Estrategia del Reloj Estratégico en la posición 4, las características de esta estrategia se enfocan en demostrar cómo nuestros productos/servicios cubren las necesidades de los clientes mejor que la competencia al igual que la Estrategia de Diferenciación de Porter.

En el caso de la Estrategia con base a la industria nueva o emergente, las características de esta estrategia se enfocan en captar clientes de primera vez para dar renombre a nuestra empresa recién creada. Los riesgos que conllevan este tipo de estrategia es que los clientes puedan llevarse una mala primera impresión o que no se consiga captar a suficientes clientes de primera vez para que el negocio pueda llegar a ser rentable.

#### 4.4 FACTIBILIDAD

Por último, pasaremos las estrategias por la criba de la factibilidad, el cual trata de observar si es posible la implantación de dichas estrategias observándolas una por una y su disponibilidad de recursos y capacidades necesarias para conseguirlo.

Primeramente observaré la estrategia Ofensiva, en esta estrategia lo más importante sería la planificación y organización con bastante tiempo para llevarla a cabo, ya que esta estrategia se centra en los eventos novedosos, la amplia carta y la posibilidad de tener como participantes a gamers.

Para ello primeramente, y siendo la cosa más básica, habría que hablar con la franquicia para realizar cursos de formación para tener un conocimiento extenso con la amplia carta, los ingredientes y su preparación. Posteriormente habría que realizar un sondeo entre los clientes, ya sea directamente o indirectamente mediante redes sociales, para saber en qué bloque de ocio estarían más interesados en participar para enfocar un evento en este bloque. Una vez decidida la temática se optaría por organizar horarios para dicho evento detallando las acciones a realizar a cada hora. Y por último, se intentaría negociar con las empresas de la zona que se enfocan en una temática similar a la de nuestro negocio, como por ejemplo Akuma Comics, para en el caso de tener que ofrecer premios para los eventos más competitivos poder obtener los premios de su tienda. También se trataría de hablar con gamers conocidos nacionales o poco conocidos de los alrededores para tratar de negociar su asistencia o realizar el trabajo de presentadores/comentadores durante nuestro evento en caso de ser de temática relacionada con juegos a los que ellos suelen jugar. Y sobre todo, mucha publicidad de dicho evento, para obtener una máxima asistencia de clientela durante el evento.

Para el evento, económicamente se necesitaría aproximadamente unos 450 € en premios, para la contratación de una persona “famosilla” relacionada con el tema para que asista al evento estaría entre 100 € y 300 € aproximadamente, y por último para la decoración del local como mucho se necesitarías 50 €. Para que este fuese factible habría que atraer al evento a un mínimo de 10 participantes.

Por lo tanto, concluimos así que esta estrategia sería factible si se realizan cada cierto periodo de tiempo y sería posible llevarla a cabo.

Continuamos con la estrategia de Diferenciación, en esta estrategia lo más importante es la percepción del cliente de que nuestra empresa es una empresa de calidad centrándonos en nuestros productos y servicios servidos, enfatizando un trato especial y familiar.

Para ello deberemos tener en cuenta la elección del personal como pilar principal. Necesitaremos trabajadores motivados y sociables, con una experiencia mínima en restauración y que disfruten de la temática gaming. Estos requisitos serán indispensables a la hora de contratar a nuestros trabajadores. Además se reforzará la mentalidad de feedback en los empleados, para que de forma casual conversen con los clientes y obtengan respuestas de nuestros servicios y productos, de tal forma que mediante las respuestas sepamos mejorar nuestras fallas y el cliente aprecie nuestro esfuerzo por mejorar su estancia en nuestro negocio.

Concluimos así que esta estrategia es factible si hacemos una buena elección de personal inicialmente, por lo tanto, sería posible llevarla a cabo.

Continuamos con la estrategia de Nicho, esta estrategia se basa en el enfoque a una clientela joven con aprecio hacia la temática de los esports. La temática de la empresa por si misma ya atraerá a este tipo de clientela, simplemente hay que reforzarla con la actitud de los empleados, que como hemos dicho en la estrategia anterior, tendrán como requisito que disfruten la temática gaming, estar motivados y ser sociables.

Por lo tanto, concluimos que esta si será factible con las condiciones de la estrategia anterior y si sería posible llevarla a cabo.

Continuando con la estrategia del Reloj en la posición 4, esta estrategia está estrechamente entrelazada con la estrategia de diferenciación, ya que si los clientes están cómodos y perciben nuestra empresa como una empresa de calidad, se podría ofrecer nuestros productos o servicios por un precio similar o un poco más alto que el de la competencia de restauración u ocio sin problemas por parte de la clientela.

Por lo tanto, concluimos que esta estrategia si será factible en el caso de que la estrategia de diferenciación sea exitosa, por lo tanto, si sería posible llevarla a cabo.

Y por último, con la estrategia con base en la industria nueva o emergente, esta estrategia se centra en captar compradores de primera vez y fidelizarlos para mantener una clientela mínima habitual.

Para ello, además de los requisitos de la estrategia de diferenciación de la elección de personal, se tendría que añadir una buena publicidad inicial para atraer a los posibles nuevos clientes, ya sea con carteles en puntos estratégicos y visibles, o sea con reparto de flyers paseando por zonas concurridas. Para ello se tendría que estudiar el coste económico para realizar estos gastos en publicidad.

En el caso de ser moderno y llamativo atraerá a bastante gente para la inauguración, acabaremos de fidelizarlos con nuestro buen servicio por parte de los empleados, por lo tanto, si sería factible y posible llevarla a cabo.

Como resumen final, de las once estrategias de las que se partía solamente las cinco estrategias de las que se ha hablado en este apartado han pasado todas las cribas adecuándose a la situación y las necesidades de la empresa.



## **5 PLAN DE ACCIÓN**

Tras la selección de estrategias procederemos a planificar la ejecución los planes de acción necesarios.

Para ello nos cuestionaremos en cada estrategia seleccionada, según orden por el cual será llevada a cabo, “qué se va a realizar”, “quién será el responsable”, “qué recursos se van a necesitar” y “el tiempo necesario para llevarlas a cabo”.

### **5.1 ELABORACIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN**

Primeramente, procederemos a elaborar el plan de acción para la estrategia 6 (E6), la cual consiste en la elección del personal para que los clientes perciban la calidad de nuestro negocio.

Para ello, los socios laborales realizaremos entrevistas individuales con los posibles candidatos al puesto de trabajo en las cuales se les pedirá el currículum vitae y se les realizará una serie de preguntas para discernir su interés por los esports y en el cual se valorará su grado de motivación y capacidades sociales. También se les realizará una hipotética prueba de atención al cliente.

Todo esto se realizará dos meses antes de su apertura al público. Para tener al personal contratado con anterioridad a la apertura del local.

Una vez planificada la estrategia 6, procedemos a elaborar el plan de acción para parte de la estrategia 2 (E2), en ella se enfoca en los eventos que vayan a suceder a lo largo del ejercicio de la empresa.

Para ello, como primer paso sería contactar con la franquicia para formar a los empleados en su elaboración de la amplia carta y su presentación para el cliente, a la vez que la formación para proceder al “saber hacer” de la franquicia. Esto se realizaría mediante un contrato de formación durante ese mes.

La estrategia 7 (E7), la cual consiste en centrarse en el nicho de mercado se cubriría con el plan de acción de la estrategia 6.

Continuaremos con la elaboración del plan de acción para la estrategia 10 (E10), la cual consiste en la captación clientes/compradores de primera vez.

Para ello, colocaremos aproximadamente 30 carteles un mes antes de la apertura en puntos transitados de Alcoy de “Próxima apertura” para dar conocimiento de nuestra apertura del negocio en breves y una lona sobre el local.

Para proseguir con la captación, la semana antes de la apertura, los miembros del staff (socios laborales y empleados) se dedicarán a repartir flyers en zonas transitadas con camisetas con el logo de la empresa, como la universidad, en frente del negocio, el paseo de la Hispanidad, la calle Alameda, el centro comercial, la calle Santa Rosa...para ello se necesitarían como 400 flyers/día los 7 días de la semana (2.800 flyers).

Y por último, trataremos la elaboración de la continuación del plan de acción para la estrategia 2, que trata de los eventos, el cual se realizará durante el transcurso de la actividad de la empresa, aproximadamente se intentará planificar un evento especializado aparte de la franquicia una vez pasado un año de actividad. Durante todo el año se tratará de conocer los gustos de los clientes habituales y nuevos clientes mediante el feedback del staff con los clientes, y mediante foros y encuestas de la página de Facebook de nuestro negocio. También se tratará de entablar relaciones durante este año con las empresas anteriormente dichas y con gamers y personalidades relacionadas con la temática del local. Según sobre qué temática se opte se preparará de una forma u otra. Su respectiva publicidad constará de 15 carteles dos semanas antes del evento en lugares transitados y múltiple difusión en las redes sociales.

<b>E6: Elegir el personal para mejorar la percepción del negocio</b>			
<b>Objetivo:</b> realizar una buena elección de los empleados para que apliquen nuestra misión, visión y valores en la atención al cliente, con el fin de mejorar la percepción de nuestra empresa			
<b>Acción</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>
<b>1. Realización de entrevistas individuales con los candidatos.</b>	1h30 máximo/candidato	Los socios laborales.	Tiempo: 2 meses antes de la apertura. Lugar: El propio local a puertas cerradas Material: Currículo vitae del candidato, cuestionario de posibles preguntas, temas de conversación preparados para sondear al candidato

<b>E2: Realizar nuevos eventos extra a los de la franquicia</b>			
<b>Objetivo:</b> realizar una buena planificación anterior para organizar un evento exitoso sin precedentes			
<b>Acción</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>
1. Se realizará un contrato de formación.	1 mes	Franquicia	Tiempo: 4h/día durante el mes antes de la apertura. Lugar: Local franquiciado en funcionamiento. Material: uso del local y productos.
2. Sondeo de los gustos de los clientes.	Durante la actividad.	Empleados y socios laborales	Tiempo: Durante el transcurso de la actividad. Lugar: El propio local y redes sociales. Material: uso del local y ordenador.
3. Organización del evento	1h	Socios laborales	Tiempo: Durante el transcurso de la actividad (una vez pasado 1 año de actividad). Lugar: El propio local, redes sociales y teléfono. Material: según el evento. 15 carteles publicitarios (25€ aprox).

<b>E7: Centrarse en un nicho de mercado</b>			
<b>Objetivo:</b> cubrir un nicho de mercado concreto de gente joven que le guste el ambiente gaming o “friki”			
Se cubre automáticamente con la temática del local.			

<b>E10: Captación de clientes de primera vez</b>			
<b>Objetivo:</b> captar clientes/compradores de primera vez para dar a conocer nuestro servicio			
<b>Acción</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>
1. Publicitar la apertura próxima	1h	Los socios laborales	Tiempo: 1 mes antes a la apertura Lugar: puntos transitados de Alcoy Material: 30 carteles publicitarios (50 € aprox) de “Próxima apertura” y una lona sobre el local
2. Publicitar la inauguración	2h/día	Empleados y socios laborales	Tiempo: 1 semana antes a la inauguración Lugar: Zonas transitadas por el público objetivo Material: 4 camisetas negras con el logo y 2.800 flyers (60 € aprox)

Tabla 10: Tablas de planes de acción de las estrategias (Fuente: Elaboración propia)

## **6 PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO**

El objetivo principal de este apartado es el Plan de Marketing estratégico, el cual a partir de una serie de objetivos de marketing, trata de determinar las estrategias y actividades comerciales a llevar a cabo por nuestra empresa para alcanzarlos en un período determinado de tiempo y tener éxito en nuestro inicio y durante nuestra actividad económica.

Para comenzar este apartado primeramente deberemos saber la definición de Marketing, la cual puede entenderse como “una actitud, una filosofía, un punto de vista mental propio de las empresas que centran sus esfuerzos en la satisfacción de las necesidades y deseos de sus consumidores”. Este también puede concebirse como “una técnica que agrupa una serie de herramientas y actividades que buscan la satisfacción del consumidor”.

La relación entre empresa y consumidor según el marketing se basa en tres principios:

- La empresa debe satisfacer las necesidades de los consumidores y conocer los cambios que se producen en el mercado.
- La satisfacción de las necesidades de los consumidores requiere el esfuerzo de toda la organización.
- Las empresas deben centrarse en conseguir el éxito a largo plazo.

### **6.1 OBJETIVOS DEL MARKETING**

El objetivo del marketing trata de buscar la satisfacción de las necesidades de los consumidores y de la empresa, aportando valor para los clientes y teniendo en cuenta la responsabilidad social de la empresa.

Para ello, nos fijaremos nuestros propios objetivos a tener en cuenta para realizar el plan de marketing. Entre ellos, nuestros objetivos serían:

- Conseguir al menos un 20% del aforo del local de clientes habituales diarios.
- Obtener beneficios y reducir al menos el 50% de las deudas provenientes de préstamos con entidades bancarias para ser una empresa medianamente autónoma a partir del primer año.
- Obtener 500 buenas referencias en las redes sociales del negocio durante el primer mes de actividad.

Para poder cumplir nuestros objetivos marcados, está claro que debemos mostrar a nuestros clientes el valor que tiene nuestra empresa y nuestros servicios para ellos.

## 6.2 ESTRATEGIAS DE SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO

Para obtener las estrategias de segmentación hay que tener claro a quien vamos a enfocarnos concretamente a la hora de comenzar la actividad de nuestro local. En este caso, el sector de nuestra actividad influye en este punto, ya que es un sector en el cual los principales seguidores de este sector son gente joven a la que le gusta la temática gaming y todo lo relacionado con ello.

En este caso, nuestro buyer persona o consumidor al cual se le satisfaría la necesidad con nuestros productos o servicios sería:

- Gente Joven de entre 16 y 40 años.
- Gente interesada con el tema gaming, sea cual sea la temática del juego.
- Gente que quiera pasar un rato entre amigos.

Por otra parte, en el caso de obtener las estrategias de posicionamiento tendremos que tener claro el mercado en el que nos enfocamos. En nuestro caso, no hay competencia idéntica a nuestro negocio, deberemos lidiar con bares o restaurantes, en el caso de la parte de restauración, y con zonas de ocio, en el caso de nuestra oferta de ocio.

### 6.2.1 Segmentación del mercado

En este apartado diferenciaremos el grupo de consumidores a los que puedan interesarle nuestros servicios y productos. Para ello identificaremos a nuestro público objetivo con las siguientes [variables](#):

- **Geográficas:** nuestro grupo objetivo vive en Alcoy o sus alrededores, siendo frecuente el paso por la ciudad. Nuestro negocio es un negocio bastante específico y diferenciado de los demás negocios por lo que a los clientes no les importaría desplazarse un poco para asistir a nuestro negocio.
- **Demográficas:** el rango de edad, debido a nuestros servicios ofrecidos, ronda entre los 16 y los 40 años. De 16 a 30 años por ser un tema de moda muy común entre la gente de esas edades, y los mayores de 30 por nostalgia y pasión por la temática de los videojuegos, que cada vez es más común. Los menores de 16 quizás puedan asistir acompañados de adultos, pero no es habitual ya que no es un “restaurante familiar” ni hay entretenimiento para los niños más pequeños, el negocio está más enfocado a los “niños grandes”. En la actualidad sería absurdo diferenciar el sector por género, ya que es habitual su disfrute tanto por hombres como por mujeres.
- **Psicológicas:** nuestro cliente/consumidor será una persona aficionada a los esports o videojuegos en general, ya sea activamente o como una ligera afición temporal. Además este ambiente es apto para que nuestro cliente pueda compartirlo tanto con amigos como con su pareja.
- **Socioeconómicos:** nuestros servicios en restauración tienen un precio medio alto debido a que no solo tienen la opción de restauración sino que también tienen nuestros servicios indirectos de temática gaming como multiples pantallas con retransmisiones y opción a jugar en nuestras instalaciones, aumentando así su valor percibido. Por lo tanto nuestros clientes deberán tener unos ingresos medios.

En resumen, nuestro público objetivo serían personas de clase media, indiferentemente del género, de entre 16 y 40 años, que vivan en Alcoy y alrededores o frecuenten Alcoy, y les guste la temática gaming y su disfrute, ya sea solos o en compañía.

Dentro de la segmentación del mercado, se puede optar por cuatro tipos de estrategias:

- Estrategia de segmentación indiferenciada: no se realiza distinción entre los diferentes segmentos tratando de llegar al máximo de personas posible con una misma oferta, mensaje o campaña.
- Estrategia de segmentación diferenciada: la cual trata de elegir a dos o más segmentos de entre el mercado para abordarlos de forma distinta.
- Estrategia de segmentación personalizada: la cual personaliza el producto/servicio en función del perfil del cliente.
- Estrategia de segmentación concentrada: la cual la empresa solamente se enfoca a un único segmento de todos.

En nuestro caso optaremos por una estrategia de segmentación indiferenciada, ya que vamos a tratar a todos los clientes con la misma familiaridad por igual.

### 6.2.2 Selección del mercado objetivo (Targeting)

Una vez segmentado el mercado, optamos por seleccionar nuestro mercado objetivo. Para ello tenemos distintas opciones de abordar la selección de segmentos objetivo:

- **Marketing no diferenciado o de masas:** en este, la empresa ignora las diferencias entre segmentos y se dirige con una oferta única para todos. En nuestro caso sería ignorar el fanatismo por los videojuegos centrándonos en ofrecer buena comida en un ambiente de ocio agradable y cómodo para el cliente, dejando los videojuegos en segundo plano o de forma indirecta.
- **Marketing diferenciado o segmentado:** en este, la empresa se dirige a varios segmentos diseñando diferentes ofertas para cada uno de ellos. En nuestro caso, si se optase por esta, nos dirigiríamos a los que asisten a nuestro local por los juegos de forma distinta a los que asisten simplemente a pasar el rato y comer con amigos.
- **Marketing concentrado o de nicho:** en este, la empresa solamente se dedica a ofertar algo exclusivo a unos pocos. En nuestro caso, no simplemente nos centraríamos a algo concreto exclusivo, buscamos algo más variado.
- **Micromarketing** (local o individual): en este, la empresa satisface las necesidades de diversos segmentos y nichos de mercado sin ajustarlas a cada cliente individual. En nuestro caso, el micromarketing local, optaríamos por adaptar nuestros servicios al grupo de gente que cumple los requisitos anteriormente mencionados en la segmentación de mercado de forma generalizada.

Teniendo en cuenta nuestros recursos disponibles y la variabilidad del mercado, el marketing concentrado no sería viable. Además, no se buscaría algo diferenciado o no, se buscaría algo más dedicado al bienestar de nuestros clientes, algo más dedicado que se adapte a nuestros clientes, por lo tanto, se optaría por el micromarketing local.

### 6.2.3 Posicionamiento

Una vez decididos los segmentos del mercado con los que vamos a trabajar, elegiremos el posicionamiento que optará nuestra empresa en relación a los segmentos.

El posicionamiento es la forma en que los consumidores definen nuestros productos o servicios basándose en los atributos en comparación a otros, es el complejo conjunto de percepciones, impresiones y sentimientos que los consumidores tienen de un producto.

Para escoger un posicionamiento adecuado, tenemos que optar por estos tres pasos:

- Identificar un conjunto de ventajas competitivas
- Seleccionar las ventajas competitivas apropiadas.
- Y elegir una estrategia global acorde con estas ventajas.

Como ventajas competitivas podríamos tener:

- **Diferenciación por servicios adicionales:** no es un simple bar, no es un simple restaurante, es toda una zona de ocio de la cual disfrutar de tus aficiones preferidas. Puedes comer en un bar/restaurante con una temática y ocio enfocados a los esports, incluso participar en su jugabilidad en nuestras instalaciones.
- **Diferenciación por personas:** para ello tenemos a nuestro personal elegido absolutamente capacitado para hacer realidad la misión, visión y objetivos propuestos por la empresa, que tratan de hacer sentir al cliente como en casa.
- **Diferenciación por imagen:** como imagen tendríamos la imagen y percepción de marca de la franquicia, siendo una imagen sólida y distintiva.

Para realizar una correcta selección de ventajas competitivas, vamos a optar por pasarlas por una criba de criterios a tener en cuenta:

	Importante	Distintiva	Superior	Comunicable	Exclusiva	Asequible	Rentable
Por servicios adicionales	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Por personas	Si	No	Si	Si	No	Si	Si
Por imagen	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si

Tabla 11: Criba de criterios de selección de ventajas competitivas (Fuente: Elaboración propia)

Quedando así de la criba las diferenciaciones por servicios adicionales y por imagen de empresa.

Una vez seleccionadas las ventajas competitivas en las que nos vamos a centrar, optaremos por elegir una estrategia general de posicionamiento a partir de ellas. Para ello seleccionaremos la propuesta de valor de nuestra marca acorde a nuestra perspectiva.

		PRECIO		
		Superior	Igual	Inferior
BENEFICIOS	Superior	Más por Más	Más por Igual	Más por Menos
	Igual	<del>Igual por Más</del>	<del>Igual por Igual</del>	Igual por Menos
	Inferior	<del>Menos por Más</del>	<del>Menos por Igual</del>	Menos por Menos

Tabla 12: Propuestas de valor de Posicionamiento (Fuente: José Vte. Tomás. Dirección Comercial. Tema 5. Diapositiva 44)

Según la perspectiva de la empresa, se quiere optar una propuesta de valor de “Más por Más” o “Más por Igual” las cuales especificamos a continuación.

**Posicionamiento Más por Más:** este posicionamiento espera ofrecer un mejor producto o servicio por un precio más alto para cubrir los mayores costes. En este caso la oferta de marketing no es sólo de alta calidad, sino que también confiere prestigio al comprador.

**Posicionamiento Más por Igual:** este posicionamiento espera ofrecer un mejor producto o servicio por un precio igual al de los competidores. En este caso la oferta atrae a más clientes por tener mayor calidad por un precio similar al de los demás.

Acorde a las necesidades de la empresa, vamos a optar por un punto intermedio de ambas, optando por un “Más por Más” más ligero. Con ello, se pretende optar por una percepción de prestigio aunque a precios más equilibrados, ni unos precios iguales a los de la competencia, ni unos precios demasiado elevados, solamente ligeramente elevados.

Para finalizar, resumimos con la declaración de posicionamiento, la cual sería: “Para gente joven que quiera pasar tiempo libre entre amigos con la mejor oferta de ocio relacionada con los esports, OMG! Alcoy es el bar recreativo que mejor cumple con las expectativas sociales, alimentarias y de ocio en Alcoy. En OMG! Alcoy te divertirás y te sentirás como en casa.”

### 6.3 MARKETING MIX

En este apartado, vamos a estudiar las estrategias de productos, precios, distribución y comunicación, es decir, lo que vienen siendo las 4P del marketing. Para plantearlas correctamente tendremos en cuenta las estrategias anteriormente obtenidas de segmentación y posicionamiento, y los recursos humanos y financieros con los que puede contar la empresa.

En el sector servicios, además de las 4P existen otras 3, denominándose así las 7P del marketing mix de servicios, el cual también dispone de Personas, Evidencia Física y Proceso.

#### 6.3.1 Estrategia de producto

Cuando se habla de producto, se habla de cualquier bien, servicio o idea que se ofrece, mediante estos se trata de satisfacer las necesidades de nuestros consumidores. Un producto es un conjunto de características físicas y psicológicas. Por lo tanto, no debe que centrarse tanto en sus características sino en los beneficios y satisfacciones que aporta en los consumidores.

Para identificar nuestra estrategia de producto, primeramente se deben tomar ciertas decisiones para tener claro el tipo de producto que ofrecemos.

- **Cartera de productos:** En nuestra cartera de productos podemos separar en grupos la carta de comida y bebida ofrecida (bien), el servicio ofrecido en cocina y preparación (servicio), el servicio ofrecido en atención al cliente (servicio), el servicio ofrecido para poder jugar en nuestros dispositivos electrónicos del local (servicio), la visualización de partidas en directo en el local (servicio) y los eventos ocasionales organizados en el local (servicio).
- **Diferenciación del producto:** la carta de comida y bebida está bien diferenciada por ser amplia y tener nombres específicos relacionados con los videojuegos más populares, el servicio de cocina y preparación de la carta se centrará en crear calidad al igual que la atención al cliente, además la atención al cliente tratará de forma alegre y familiar a los clientes tratando de hacerlos sentir cómodos. A su vez, nuestros equipos disponibles para la clientela ya siendo jugando o visualizando también tratarán de dar la mayor calidad y comodidad posibles.
- **Calidad del producto:** para obtener calidad en todos nuestros productos nos centraremos en tener máximo cuidado en los acabados, la atención y la comodidad ofrecida.

Como se formará parte de una franquicia, todo lo demás relacionado con el producto viene dado por la misma, así como marcas, modelos, envases, envoltorios, desarrollo de servicios relacionados, modificación y eliminación de productos, planificación de nuevos productos. Como ciclo de vida, al ser una empresa de nueva creación la cual no es habitual este tipo de empresa por la zona, nuestro ciclo de vida se situaría en el punto de Introducción.

Por lo tanto, nuestro producto será un producto de consumo, más concretamente de consumo inmediato. Por su tipo de compra, podrían ser de compra esporádica o de especialidad, debido a ser un producto de ocio y no de primera necesidad, aunque también puede ser una compra de productos no buscados en el caso de primeros compradores.

La estrategia relacionada al producto a la cual nos vamos a centrar será una estrategia dedicada a la calidad ofrecida a los clientes mediante los bienes y servicios ofrecidos durante su estancia en nuestro negocio.

### 6.3.2 Estrategia de precio

Cuando se habla de precio, no solamente hablamos de la cantidad de dinero que se solicita por la obtención del producto, sino también en el tiempo, el esfuerzo y las molestias necesarios para obtenerlo, se puede definir también como el valor y su utilidad en tiempo y lugar que representa para el consumidor del producto que obtiene. Éste tiene un fuerte impacto sobre la imagen del producto, ya que a mayor precio se da a percibir que se obtiene una mayor calidad del producto. También influye en los ingresos y beneficios de la empresa, ya que de ello depende cubrir más o menos gastos generados por la actividad de la empresa.

Para identificar nuestra estrategia de precio, primeramente se deben tomar ciertas decisiones para tener claro el precio del producto que ofrecemos, como los costes de comercialización, márgenes de beneficio a considerar y descuentos a aplicar, la fijación de precios y las estrategias de fijación de precios que se complementen.

A pesar de todo esto, todo lo relacionado con los precios se realizará acorde a las instrucciones dadas por la franquicia a la que perteneceremos, como la carta (anexo 1), por lo que solamente nos quedaría equiparar la calidad del producto anteriormente mencionada para ir acorde a los precios establecidos por la franquicia.

La estrategia de fijación de precios que más se acercaría a la visión de la franquicia sería la estrategia diferencial ya que la franquicia tiene descuentos periódicos ciertos días de la semana para atraer a clientes sensibles al precio, la estrategia competitiva ya que la franquicia ofrece unos precios similares a la competencia en cuestiones de restauración o cibercafé para captar clientes de este tipo de competencia para hacerlos nuestros, y la estrategia de precios psicológicos por ofrecer un precio alto o de prestigio por nuestros productos según el valor percibido que esperamos.

### 6.3.3 Estrategia de distribución

Cuando se habla de distribución, esta relaciona la producción con el consumo, tiene como misión poner el producto a disposición del mercado de manera que se facilite y estimule su adquisición, también significa cómo la empresa pone a disposición sus ofertas y las hacen accesibles a los consumidores. El canal es el camino seguido por el producto desde el productor, a través de los intermediarios, hasta el consumidor. A la hora de diseñar el sistema de distribución no deben considerarse sólo los aspectos económicos sino también el grado de control del mercado y la capacidad de adaptación a los cambios del entorno.

Para identificar nuestra estrategia de distribución, primeramente se deben tomar ciertas decisiones, como la distribución directa que es lo que se realiza en nuestro negocio, los canales de distribución, la cobertura geográfica, el merchandising, y la logística o distribución física.

En nuestro caso, como todo se realiza dentro del establecimiento, la distribución no puede ser más directa. En el caso de obtener las materias primas, el contrato con los proveedores e intermediarios, es cuestión de la franquicia que nos da todos los proveedores necesarios para ello.

En nuestra empresa la estrategia de distribución sería nula como tal o delegada.

### 6.3.4 Estrategia de comunicación

Cuando se habla de comunicación, hablamos del conjunto de actividades que tratan de comunicar los beneficios que reporta nuestro producto y de persuadir al mercado de que lo compre, combinando así publicidad, propaganda, relaciones públicas, promoción de ventas, marketing directo y muchas otras, su combinación dependerá de las características de nuestro producto, el mercado, la competencia y la estrategia perseguida. Ésta trata de crear interés en el servicio y en la propia organización del mismo.

La estrategia comunicativa puede desarrollarse principalmente mediante publicidad, relaciones públicas, marketing directo y promoción.



Para identificar nuestra estrategia de comunicación, primeramente se deben tomar ciertas decisiones para tener clara la comunicación que buscamos.

- **Publicidad convencional:** En nuestro caso, optaremos por publicitar nuestra apertura de negocio mediante las redes sociales o internet de nuestro negocio, repetidas veces, el avance, las promociones y los eventos futuros que se realizaran en nuestro negocio.
- **Publicidad no convencional:** En este caso, optaremos por publicitar mediante carteles distribuidos en puntos clave transitados de Alcoy para una mejor visualización de mayor cantidad de gente y una lona sobre el local anunciando la apertura próxima, además del reparto de flyers, tal como se ha dicho en la estrategia con base en la industria nueva o emergente (E10) para atraer a primeros compradores, e incluso barajaríamos la posibilidad de una cuña publicitaria por radio.
- **Promoción de ventas:** para la promoción de ventas utilizaremos las ya creadas por la franquicia, como por ejemplo:
  - > Registrándose en el “OMG Clan” se obtienen monedas virtuales del negocio por consumir en el local o participar en los eventos del local las cuales puedes canjear en el cualquier negocio de la franquicia por horas de juego, periféricos, comidas, etc. todo ello realizando un evento exclusivo para ello los miércoles.
  - > Los “Double Monday” teniendo la posibilidad de hacer las hamburguesas dobles sin coste adicional.
  - > Los “OMG Grand” que son torneos mensuales organizados los sábados por el negocio con premio metálico.
  - > Los “Friday Funny Night’s” que es un evento mensual temático organizado los viernes por el negocio con juegos y premios.
  - > Los “Board Game Day” dedicando los domingos a los juegos de mesa disponibles en el negocio.
- **Relaciones públicas:** en cuanto a esto, los socios laborales crearan entradas en las redes sociales del negocio para animar y promocionar nuestro negocio a los clientes para animarlos a asistir a este, posiblemente se llegue a contratar con el tiempo publicidad en radio.
- **Herramientas de venta personal:** en cuanto a esto, el personal animará a los clientes a comprar productos del local pasivamente mientras les atienden, a la vez que se les animará a participar en nuestras instalaciones.

Para nuestra empresa, se optará una estrategia creativa para crear los carteles y los flyers de tal forma que llame la atención a nuestros futuros clientes, mientras que, por otro lado, también usaremos la estrategia de medios en el caso de las redes sociales (social media marketing), y en el caso de que al final se opte por ello, se usará la radio para la cuña publicitaria.

### 6.3.5 Estrategia de personas

En el caso de Personas, trata de los empleados los cuales pueden ser un factor clave en la diferenciación de nuestros servicios y en el posicionamiento. Éstos tienen contacto directo con los clientes y su comportamiento puede influir de forma importante en la calidad percibida de un servicio, por ello es básico que realicen su trabajo de manera efectiva y eficiente. Para ello tenemos que tomar las siguientes decisiones:

- **Reclutamiento:** se realizará como hemos dicho anteriormente en la estrategia de Diferenciación de Porter (E6), la cual se basa en contratar a un personal apto a nuestras necesidades. Necesitaremos que tengan una elevada motivación interna, un estilo de trabajo disciplinado y que sean flexibles a la hora de resolver problemas con los clientes y creen relaciones con ellos (empáticos, pacientes, generosos, sensibles, saber escuchar, honestos).
- **Entrenamiento:** se realizara mediante la estrategia ofensiva dicha anteriormente (E2), en la cual se hablará con la franquicia para formar al personal.
- **La motivación, las recompensas y el trabajo en equipo:** será algo a trabajar por los socios laborales día a día con los empleados.

Por lo tanto, optaremos por buscar buenos empleados motivados y sociales, a los cuales formaremos con los requisitos de la franquicia para que nuestro negocio sea exitoso y atraiga a nuevos clientes cada día manteniendo a los clientes que se establezcan como habituales.

#### 6.3.6 Estrategia de procesos

En el caso de los Procesos, trata de definir los mecanismos o rutinas que se usan para prestar los servicios y que afectan a la calidad percibida del servicio prestado. En nuestro caso el proceso definido por la franquicia es el que va a seguir nuestra empresa, el cual es atender a las necesidades de nuestros clientes en barra y cobrarles el pedido, ofrecerles escoger uno de los peluches temáticos de los que disponemos para esperar en la respectiva mesa que hayan escogido, y una vez dicho pedido esté listo nuestro personal se lo llevará a la mesa en la que estén intercambiando el pedido por el peluche anteriormente dado. Una vez los clientes terminen sus productos y decidan abandonar el local, se retirará lo de la mesa y se limpiará para los próximos clientes que asistan, en caso de pedir más productos en barra, cuando se vaya a traer la nueva ronda de productos se recogerán los productos anteriores ya usados. Este proceso se diferencia de nuestra competencia debido al detalle del peluche temático, cosa que la gente joven aprecia mucho el detalle.

#### 6.3.7 Estrategia de evidencia física

En el caso de la Evidencia Física, trata de la ambientación detallada del local y sus servicios prestados. En nuestro caso, el negocio se diseñará por diseñadores de interiores de la franquicia, optando así a un mejor aprovechamiento del local facilitando una mayor comodidad del local.

Como hemos observado en otros locales de la franquicia, el local tendrá una tonalidad negra y naranja en la mayoría de sus detalles, con iluminación blanca suficiente pero sin ser molesta, a la derecha de la entrada estará ocupada con los periféricos de Playstation y múltiples sofás cómodos, la barra desde la cual atenderemos a los clientes estará fácilmente visible desde todos los lugares del local y ordenada, enfrente de la barra estarán las mesas con sus respectivos cómodos sofás para la gente que opte por simplemente disfrutar de nuestros productos ofertados y pasar el rato, habrá pantallas por toda la sala con diversas retransmisiones, y en la sala del fondo seguirá la temática en donde habrá un proyector y mesas para disfrutar de las retransmisiones, las cartas del menú serán personalizadas por la franquicia con el logo y las imágenes del negocio y el exterior del negocio tendrá el rótulo con el nombre de la empresa en negro y naranja.

#### 6.4 PLAN DE ACCIÓN Y PRESUPUESTO

Para agrupar todas las estrategias del marketing y realizar un plan de acción pertinente a ellas, las estrategias se deben de traducir en acciones concretas para ser efectivas, para ello vamos a enumerar las acciones a llevar a cabo y les asignaremos un responsable, sus plazos de tiempo, los recursos humanos, recursos materiales y los recursos financieros requeridos para ello y los costes previstos que generarán.

Acciones	Periodo de desarrollo	Área del Marketing implicada	Responsable	Presupuesto
<b>Acción 1: Ofrecer calidad en los servicios</b>	Un mes antes de la apertura  Durante la actividad de la empresa	Estrategia de Producto  Estrategia de Personas	Empleados y Socios	Salario de Contrato de formación  Ninguno (servicio incluido dentro del precio de los productos a servir)
<b>Acción 2: Ofrecer percepción de prestigio</b>	Durante la actividad de la empresa	Estrategia de Precio	Empleados y Socios	Ninguno (servicio incluido dentro del precio de los productos a servir)
<b>Acción 3: Obtención de las materias primas</b>	Durante la actividad de la empresa	Estrategia de Distribución	Franquicia	Ninguno (incluido en los gastos de la franquicia)
<b>Acción 4: Promoción de la apertura del negocio</b>	15 días antes de la apertura	Estrategia de Comunicación	Empleados y Socios	Flyers (2.800) Sobre 60 €  Carteles (30) Sobre 100 €  RRSS Ninguno (servicio incluido dentro del precio de los productos a servir)

## **7 PLAN FINANCIERO**

El Plan Financiero trata de implantar todo lo estudiado anteriormente en el ámbito económico para así discernir si el proyecto de franquicia es rentable, solvente y tiene la liquidez necesarias para emprenderlo analizando los siete primeros años de la simulación de la actividad de la empresa.

Primeramente, se van a resumir las estrategias clave que afectan económicamente al inicio y al transcurso de la actividad.

### **❖ Estrategia de producto:**

En nuestro caso, la cartera de productos hemos decidido dividirlos en Comida, Bebida, Uso de Pc, Uso de Consola y Eventos, que serían como tal los que van a aportar dinero directamente a la empresa. En el caso de atención al cliente y publicidad, que son productos de aportación de dinero indirecto, irán incluidos dentro del precio de cada producto a ofrecer. Estos productos, estarán divididos en dos grandes bloques, restauración/hostelería y servicios.

Nuestra empresa se centrará en diferenciarse de las demás a través de la calidad del servicio y de los productos ofrecidos. Al formar parte de una franquicia, todo lo demás relacionado con el producto, como la presentación, el diseño, las marcas, los envoltorios, modificación u eliminación de productos y planificación de nuevos productos. Al ser una nueva empresa en Alcoy y los alrededores nunca antes vista, el ciclo de vida será el de Introducción.

Nuestros productos serán de consumo inmediato, con un tipo de compra esporádico o de especialidad, o un producto no buscado en el caso de primeros compradores, por ello que debemos una calidad impecable en nuestros productos y servicios para fidelizar a nuestros clientes.

A la hora de poner todo ello en números, vamos a suponer que aproximadamente:

- Para el producto de las comidas, teniendo un precio medio de 8,00 € la comida, tendremos una media de 4 personas/día entre semana y una media de 7 personas/día el fin de semana, siendo aproximadamente unas 33 personas/semana o unas 9.589 personas al año.
- Para el producto de las bebidas, teniendo un precio medio de 2,00 € la bebida, tendremos una media de 11 personas/día entre semana y una media de 26 personas/día el fin de semana, siendo aproximadamente 111 personas/semana o unas 32.255 personas al año.
- Para el servicio del uso del Pc, teniendo un precio de 1,50 €/h, tendremos una media de 4 personas/día jugando 3h entre semana y una media de 7 personas/día jugando 3h el fin de semana, siendo aproximadamente 33 personas/semana o unas 9.589 personas año, o lo que es lo mismo, unas 28.768 horas jugadas al año.
- Para el servicio del uso de la Consola, teniendo un precio de 2,00 €/h individualmente o en grupo, tendremos una media de 1 grupo de personas/día jugando 2h entre semana y una media de 2 grupos de personas/día jugando 3h el fin de semana, siendo aproximadamente entre 9 ó 10 grupos de personas/semana o unos 2.790 grupos al año, o lo que es lo mismo, unas 6.974 horas jugadas al año.
- Para el servicio de eventos de la franquicia, como es un servicio mensual, teniendo un precio de 3,00 € la participación en el evento/torneo, tendremos una participación media de unas 8 ó 9 personas/mes, lo que serían unas 100 personas al año.

De los ingresos obtenidos por nuestras ventas, el 80% se espera que forme parte del bloque de la restauración/hostelería y el 20% se espera que provenga del bloque de servicios. El coste de las compras vamos a suponer que será un 28,8% de las ventas, para tener un coste orientativo.

❖ **Estrategia de capital:**

Para este apartado, necesitaremos tener en cuenta todos los elementos que se necesiten para iniciar la actividad de la empresa, lo que vendría siendo la inversión inicial, en este se incluyen tanto el inmovilizado material (la adecuación del local, otras instalaciones, equipamiento inicial, el mobiliario de las zonas, interiorismo y decoración) como el inmovilizado inmaterial (software de gestión, derecho de entrada por tratarse de una franquicia, el proyecto técnico y de decoración).

Pertenecer a una franquicia supone una gran ventaja, ya que la empresa franquiciadora tiene ya todos los detalles de montaje concretados y su saber hacer. Por ello, la franquicia exige unos requisitos mínimos para la creación de una franquicia suya, como tener un espacio para cada una de sus salas (Meeting point, Living room, Staff área, Stream room y Play room), el tener 2 socios trabajadores o más, el estar situada la franquicia en una ciudad con más de 100.000 habitantes, el tener una superficie del local de entre 180 y 240 m<sup>2</sup> (en el caso de un modelo LITE) y una inversión mínima de 60.000 € (en el caso de un modelo LITE). A cambio de pertenecer a su franquiciado, la empresa cobra unas royalties mensuales de explotación de un 2,5 % y unas royalties por marketing de 500 € mensuales, unos 50 € mensuales por publicitar el local, y unos 200 € mensuales por los sistemas de fidelización, torneos y eventos, además de 150 € mensuales por la gestión de la franquicia.

Teniendo en cuenta el dossier de la franquicia, como inversión inicial necesitaremos:

<b>Plan de inversiones iniciales</b>		
	Importe	%
<b>Activo Fijo</b>	<b>83.900,00</b>	<b>89,35%</b>
<b>Gastos de establecimiento</b>	<b>1.500,00</b>	<b>1,60%</b>
Constitución de la sociedad	1.000,00	1,06%
Publicidad de lanzamiento	500,00	0,53%
Otros gastos de apertura	0,00	0,00%
<b>Inmovilizaciones materiales</b>	<b>62.000,00</b>	<b>66,03%</b>
Adecuación local	18.000,00	19,17%
Otras instalaciones	5.000,00	5,32%
Equipamiento inicial	22.000,00	23,43%
Mobiliario Zonas	9.000,00	9,58%
Interiorismo y Decoración	8.000,00	8,52%
<b>Inmovilizaciones inmatrimales</b>	<b>18.000,00</b>	<b>19,17%</b>
Software de gestión	0,00	0,00%
Derecho de entrada	8.000,00	8,52%
Proyecto técnico y de decoración	10.000,00	10,65%
<b>Inmovilizaciones financieras</b>	<b>2.400,00</b>	<b>2,56%</b>
Fianzas depositadas (arrendamiento)	2.400,00	2,56%
<b>Activo circulante</b>	<b>10.000,00</b>	<b>10,65%</b>
<b>Existencias iniciales</b>	<b>4.000,00</b>	<b>4,26%</b>
Existencias	4.000,00	4,26%
Otros aprovisionamientos	0,00	0,00%
<b>Cuentas financieras</b>	<b>6.000,00</b>	<b>6,39%</b>
Tesorería (capital circulante)	6.000,00	6,39%
<b>Ajustes por periodificación</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>
<b>Total costes apertura</b>	<b>93.900,00</b>	<b>100,00%</b>
<b>IVA</b>	<b>17.515,00</b>	
Recargo de equivalencia	0,00	
<b>Total fondos necesarios</b>	<b>111.415,00</b>	

Tabla 13: Plan de inversiones iniciales (Fuente: OMG! Lite 3.0 y elaboración propia)

❖ **Estrategia Financiera:**

Para hacer frente a la totalidad de fondos necesarios para cubrir el desembolso que supone este proyecto, estudiaremos las fuentes de financiación necesarias, tanto las externas (financiación obtenida de las entidades bancarias) como las internas (la aportación de los socios del capital social inicial).

En el caso de las fuentes de financiación interna, será de 7.981,50 € por socio, alcanzando los 15.963 € en caso de ser 2 socios, esta supone el 17% del volumen de la inversión.

En el caso de las fuentes de financiación ajena, será del 83% del volumen de la inversión, es decir 77.937 €. Para cubrir esta cantidad, y suponiendo que al final no se pidiese ninguna subvención, se pretende cubrir la mayor parte un préstamo solicitado en el banco Santander, con el [Préstamo Profesional 1|2|3](#), con un tipo de interés nominal actual de 6,75% (TAE. 7,64%) y amortización mensual, todo ello teniendo una [Cuenta 1|2|3 Profesional Premium](#). En caso de no ser suficiente, se optaría por solicitar el [Préstamo para el Pago de Impuestos Pymes](#), el cual ayuda con las obligaciones tributarias a partir de 500 € (disponible solo en los meses de enero, abril, julio y octubre). En los anexos se podrán ver la amortización de dicho préstamo.

## 7.1 ANÁLISIS FINANCIERO

Una vez concretada la inversión inicial y su financiamiento, se procede a elaborar un Balance de Situación Previsional. Este contiene el activo de la empresa, el pasivo y el patrimonio neto, por lo tanto, muestra la situación patrimonial de la empresa, es decir, los derechos y bienes que ha adquirido y las obligaciones que ha contraído. El Balance Previsional durante los siete años estudiados se puede observar en los anexos.

Una vez realizado el Balance Previsional, se procede a realizar la cuenta de Pérdidas y Ganancias o cuenta de resultados previsional, en esta se conocerá el resultado económico del ejercicio obteniendo la diferencia entre ingresos y gastos realizados durante el ejercicio. Para ello, necesitaremos calcular la previsión de ventas, los costes variables, entre los que se incluyen compras y coste de personal, los costes fijos, las amortizaciones y los intereses, y los impuestos. La mayoría de estos cálculos se han situado en los anexos.

Proyecto OMG!								
Escenario Base		2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
<b>Ingresos de Explotación</b>		<b>177.700</b>	<b>190.244</b>	<b>199.866</b>	<b>205.975</b>	<b>210.210</b>	<b>214.532</b>	<b>218.943</b>
Costes Variables		51.178	54.790	57.561	59.321	60.541	61.785	63.056
Margen Bruto		126.523	135.454	142.305	146.654	149.670	152.747	155.888
Costes Fijos		115.438	113.100	113.163	113.225	113.287	113.349	113.412
Amortización		13.060	13.060	13.060	6.020	5.800	5.800	5.800
<b>BAIT</b>		<b>-1.976</b>	<b>9.293</b>	<b>16.082</b>	<b>27.409</b>	<b>30.583</b>	<b>33.598</b>	<b>36.676</b>
Imputación de Subvención		0	0	0	0	0	0	0
Gastos Financieros		5.747	5.023	4.249	3.421	2.535	1.588	575
Ingresos Financieros		0	0	0	0	0	0	0
<b>BAT</b>		<b>-7.722</b>	<b>4.270</b>	<b>11.833</b>	<b>23.988</b>	<b>28.047</b>	<b>32.009</b>	<b>36.101</b>
Base Imponible		-7.722	-3.452	8.381	23.988	28.047	32.009	36.101
Impuestos		0	0	2.095	5.997	7.012	8.002	9.025
<b>BDT</b>		<b>-7.722</b>	<b>4.270</b>	<b>9.738</b>	<b>17.991</b>	<b>21.035</b>	<b>24.007</b>	<b>27.076</b>
Dividendos			0	0	487	900	1.052	1.200
Beneficio Retenido		-7.722	4.270	9.738	17.504	20.136	22.955	25.875
Tasa Impositiva Efectiva		0,00%	0,00%	17,71%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%

Tabla 14: Cuenta de Resultados Previsional (Fuente: Elaboración propia con MODELEVA)

En esta se observa que, con excepción del primer año debido al que el comienzo de la actividad en cualquier empresa el primer año no suele dar beneficios, los beneficios después de impuestos año a año van creciendo exponencialmente.

Y por último optaremos por calcular la Tesorería y los Flujos de Efectivo generados por la actividad de la empresa, incluidos estos también en los anexos.

A partir de aquí se procederá al análisis de todos los resultados obtenidos para extraer conclusiones sobre la viabilidad del proyecto.

Para ello analizaremos algunos ratios, la rentabilidad, y el VAN y la TIR.

### 7.1.1 Ratios

Para conocer la situación la empresa, deberemos analizar los ratios de solvencia y estructura, para ello analizaremos el ratio de solvencia, el ratio de endeudamiento, el ratio de autonomía, el ratio de calidad de la deuda y el ratio del coste de la deuda.

Mediante el ratio de solvencia se mide la capacidad de la empresa para hacer frente a todas sus deudas con terceros con el activo que dispone, éste se calcula restando el activo total a las acciones por desembolsar y el resultado obtenido se divide por el pasivo, como no tenemos acciones por desembolsar utilizaremos el activo total, el resultado conviene que sea mayor de 1.

Mediante el ratio de endeudamiento se indica la proporción de fondos utilizados en la empresa y obtenidos de terceros en relación con los aportados por los propietarios o generados por la misma empresa, éste se calcula dividiendo el pasivo (corriente y no corrientes) al pasivo total (pasivo + patrimonio neto), conviene que el resultado esté entre 0,4 y 0,6.

Mediante el ratio de autonomía se mide la relación entre la financiación propia y la ajena indicando así lo autónoma que es una empresa sin depender de financiación mediante deudas, éste se calcula dividiendo el patrimonio neto al pasivo total (pasivo + patrimonio neto), conviene que el resultado se mantenga entre 0,7 y 1,5.

Mediante el ratio de la calidad de la deuda se analiza la relación existente entre la deuda a corto plazo de la empresa y la de a largo plazo, además se estudia el vencimiento de las partidas que componen el exigible de la empresa, éste se calcula dividiendo el pasivo corriente con el pasivo total (pasivo + patrimonio neto), este se observa comparando entre años, por lo tanto a mayor resultado menor calidad de la deuda en cuanto a la finalización del vencimiento porque si la deuda a corto plazo es muy elevada pueden surgir problemas para devolverla.

Mediante el ratio del coste de la deuda se estudia el coste de la deuda que se tiene y que influye en la situación para la empresa, éste se calcula dividiendo los gastos financieros con la deuda con coste, es recomendable que el valor se acerque a 0,05.

<b>Activo Total</b>	101.486,02	95.494,61	96.064,82	105.158,35	113.015,41	122.727,07	141.128,63
<b>Pasivo Total</b>	90.798,40	80.536,83	71.369,29	62.958,40	50.679,69	37.436,05	29.962,25
<b>P + PN</b>	101.486,02	95.494,61	96.064,82	105.158,35	113.015,41	122.727,07	141.128,63
<b>Activo Corriente</b>	15.034,43	15.577,01	15.922,92	16.163,27	16.407,87	16.657,45	15.622,76
<b>Existencias</b>	8.368,45	8.791,70	9.060,44	9.246,73	9.436,85	9.630,88	10.112,42
<b>Gastos financieros</b>	5.746,77	5.023,10	4.249,03	3.421,07	2.535,46	1.588,19	574,96
<b>Pasivo (con coste)</b>	79.449,71	68.332,55	56.441,33	43.722,15	30.117,36	15.565,30	0,00
<b>Pasivo Corriente</b>	11.348,69	12.204,28	14.927,95	19.236,24	20.562,33	21.870,75	23.357,70
<b>Ratio de Solvencia</b>	1,1177	1,1857	1,3460	1,6703	2,2300	3,2783	4,7102
<b>Ratio de Endeudamiento</b>	0,8947	0,8434	0,7429	0,5987	0,4484	0,3050	0,2123
<b>Ratio de Autonomía</b>	0,1177	0,1857	0,3460	0,6703	1,2300	2,2783	3,7102
<b>Ratio de Calidad de la Deuda</b>	0,1250	0,1515	0,2092	0,3055	0,4057	0,5842	0,7796
<b>Ratio de Coste de la Deuda</b>	0,0723	0,0735	0,0753	0,0782	0,0842	0,1020	4,15E+13

Tabla 15: Cálculo de Ratios de Solvencia y Estructura (Fuente: Elaboración propia)



En nuestro caso, según el ratio de solvencia, nuestra empresa hace frente a sus pagos con terceros cada vez mejor. Según el ratio de endeudamiento, con el paso de los años nuestra empresa está menos endeudada cada vez. Según el ratio de autonomía, con el paso de los años se muestra que nuestra empresa cada vez es menos autónoma al depender tanto de las deudas. Según el ratio de calidad de la deuda, con el paso de los años la calidad de la deuda es menor en cuanto al vencimiento de la deuda ya que tiene exigencias de pago a corto plazo, no por culpa del pasivo corriente sino por el proceso de amortización del préstamo cuyo importe de deuda se reduce tras las periodificaciones pertinentes a corto plazo. Según el ratio del coste de la deuda, con el paso de los años más cara es la deuda remunerada que tiene la empresa, por lo tanto la situación empeora.

- Con los datos obtenidos mediante los ratios de solvencia y de estructura, se observa que la empresa hace frente a sus pagos con terceros mejor con los años, estando cada vez menos endeudada pero siendo menos autónoma. La calidad de la deuda empeora debido a la amortización del préstamo, por lo tanto no es un dato a tener muy en cuenta con respecto a las deudas. Pero habría que deshacerse de la deuda lo más rápido que nos sea posible para que no nos cuesten tanto sus costes.

Continuamos calculando los ratios de rotación, para ello analizaremos el ratio de rotación del activo no corriente y el ratio de rotación del activo corriente, éstos permiten obtener una valoración sobre el rendimiento que se están obteniendo de los activos, se calculan dividiendo ventas con el activo que se quiera evaluar su administración.

Fechas	dic-21	dic-22	dic-23	dic-24	dic-25	dic-26	dic-27
<b>Activo Corriente</b>	15.034,43	15.577,01	15.922,92	16.163,27	16.407,87	16.657,45	15.622,76
<b>Ventas</b>	177.700,30	190.243,90	199.865,96	205.975,16	210.210,22	214.532,35	218.943,35
<b>Activo No Corriente</b>	66.940,00	53.880,00	40.820,00	34.800,00	29.000,00	23.200,00	17.400,00
<b>Ratio de rotación del Activo No Corriente</b>	2,6546	3,5309	4,8963	5,9188	7,2486	9,2471	12,5830
<b>Ratio de rotación del Activo Corriente</b>	11,8196	12,2131	12,5521	12,7434	12,8115	12,8791	14,0144

Tabla 16: Cálculo de Ratios de Rotación (Fuente: Elaboración propia)

- Con los datos obtenidos mediante los ratios de rotación, se observa que la empresa con el paso de los años genera más ventas con ambos activos, más con el activo no corriente que con el activo corriente, lo que quiere decir que se está obteniendo una mayor rentabilidad con el activo no corriente.

### 7.1.2 Análisis de rentabilidad

La rentabilidad de una empresa es la capacidad que tiene para generar beneficios en desarrollar sus procesos productivos en relación a los capitales que compromete o invierte.

Ésta se divide en dos medidas, por una parte la rentabilidad económica o rendimiento que mide la retribución de los capitales totales invertidos en el proceso productivo (ROA), y por otra parte la rentabilidad financiera que mide la rentabilidad de la inversión realizada por los socios en la empresa (ROE). En nuestra empresa son las siguientes:

Proyecto OMG!							
Escenario Base	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Rentabilidad Económica	-1,8%	9,4%	16,8%	27,2%	28,0%	28,5%	27,8%
Rentabilidad Financiera	-53,1%	33,3%	49,1%	53,8%	40,2%	32,5%	27,6%

Tabla 17: Cálculo de la Rentabilidad (Fuente: Elaboración propia con MODELEVA)

Según observamos, ambas rentabilidades son negativas en su año de inicio debido a las ventas bajas por ser el primer año, y aumentan durante los tres años siguientes, aunque vuelve a disminuir debido al descenso del ratio de rotación de activos y del multiplicador del patrimonio neto, aunque manteniéndose siempre positivo, posteriormente aumentan gradualmente con el paso los años, más en la económica que en la financiera, por lo tanto se está obteniendo una rentabilidad estable de las inversiones de la organización. Los porcentajes significan que por cada euro invertido por los socios éstos obtienen este porcentaje de beneficio neto.

### 7.1.3 Van y Tir

Una vez analizada la rentabilidad, existen diferentes modelos o criterios para la evaluación de inversiones, entre ellos están el VAN (Valor Actual Neto), la TIR (Tasa Interna de Rentabilidad) y el Palazo de Recuperación.

El VAN es un parámetro que mide el valor que genera la inversión a realizar en la empresa e indica la viabilidad del proyecto basándose en los flujos de caja previstos, y la TIR es un parámetro que indica la rentabilidad de una inversión basándose en los flujos de caja. Para ello se necesitará las variables de la inversión inicial, la tasa de actualización (la cual tomaremos como referencia coste medio ponderado), y los flujos de caja provenientes de los cobros y los pagos. El resultado aconsejable del VAN es que sea positivo, y a su vez, el resultado aconsejable de la TIR es que sea superior al Coste de Capital Promedio ponderado (6,72%).

Para ello vamos a calcular los flujos netos de caja:

Periodos	Cobros	Pagos	Flujo Neto	Suma Flujo Neto
Inicial	0,00	-80.000,00	-80.000,00	-80.000,00
2021	177.700,00	-168.165,00	9.535,00	-70.465,00
2022	190.244,00	-168.173,00	22.071,00	-48.394,00
2023	199.866,00	-170.904,00	28.962,00	-19.432,00
2024	205.975,00	-174.766,00	31.209,00	11.777,00
2025	210.210,00	-179.954,00	30.256,00	42.033,00
2026	214.532,00	-182.278,00	32.254,00	74.287,00
2027	218.943,00	-183.147,00	35.796,00	110.083,00

Tabla 18: Cálculo de la Suma de Flujos Netos (Fuente: Elaboración propia)

En nuestro caso, el VAN obtenido del proyecto es de 310.131 €, por lo que es más que positivo, por lo tanto, el proyecto según el VAN sería viable, no solo se va a recuperar la inversión realizada, sino que se recibirán unos flujos netos de caja superiores a la inversión que se convertirán en beneficios. Mientras que la TIR es de 39,61%, por lo que también es bastante superior que el CCPM ponderado, lo que significa que la rentabilidad es mayor que el coste de capital, por lo tanto, el proyecto según la TIR sería rentable.

Por otro lado, otra de las formas de estudiar la inversión es realizando los cálculos pertinentes para conocer el plazo de recuperación de la inversión.

Como podemos comprobar en la suma de flujos netos, la inversión se recuperaría a finales del año 2024, ya que el sumatorio es igual o superior a cero, pero aquí no tenemos en cuenta el valor del dinero en el tiempo, por lo que actualizaremos los flujos mediante la tasa de interés del préstamo obtenido para financiar la inversión.

CCPM ponderado 6,72%	Flujos actualizados		
	Inicial	Flujos actualizados	Suma Flujos actualizados
	Inicial	-80.000,00	-80.000,00
	2021	8.934,28	-71.065,72
	2022	19.377,60	-51.688,12
	2023	23.825,68	-27.862,44
	2024	24.056,68	-3.805,76
	2025	21.852,76	18.047,00
	2026	21.828,17	39.875,17
	2027	22.699,02	62.574,19

Tabla 19: Cálculo Periodo de recuperación de deuda actualizada (Fuente: Elaboración propia)

Por lo que la inversión en realidad, teniendo en cuenta el valor del dinero en el tiempo, se recuperaría al final del año 2025.

En resumen, se puede afirmar que la empresa presenta unas buenas previsiones.

De la misma manera, se ha procedido a la elaboración de escenarios, tanto optimista como pesimista, con las siguientes variaciones:

Proyecto OMG!	Escenario Base	Pesimista	Base	Optimista
Inversión	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Actividad	100,0%	95,0%	100,0%	105,0%
Precio	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Costes Variables	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Costes Fijos	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Costes Financieros	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Crecimiento	100,0%	95,0%	100,0%	105,0%

Tabla 20: Variaciones de escenarios (Fuente: Elaboración propia con MODELEVA)

De estos escenarios se han obtenido los siguientes resultados:

	Actual	Pesimista	Base	Optimista
VAN	310.131	213.039	310.131	410.404
TIR	39,61%	31,86%	39,61%	46,46%
TIR Capital	60,50%	53,04%	60,50%	66,55%

Tabla 21: VAN y TIR en distintos escenarios (Fuente: Elaboración propia con MODELEVA)

Por lo que concluimos, que tanto en el caso pesimista como en el optimista, la empresa seguiría siendo tanto rentable como viable.

## **8 CONCLUSIONES**

Para finalizar este proyecto, se resumirán los apartados anteriores y las conclusiones generales que se han podido extraer de ello.

Teniendo en cuenta que el proyecto en sí trataba del estudio sobre la viabilidad empresarial de crear una franquicia de Oh My Game! en la localidad de Alcoy, hemos obtenido los siguientes puntos clave:

- Se ha analizado el sector de videojuegos y se considera que este está en pleno auge en España llegando a considerarse como líder en la industria de ocio y entretenimiento, por lo tanto es una oportunidad prometedora de negocio.
- Se ha analizado el sector de restauración y si bien es cierto que ha pasado por una gran crisis económica debido a la pandemia en el que ha habido un gran descenso de la facturación del sector, las perspectivas de futuro son optimistas observándose la creciente recuperación del mercado post pandemia.
- La decisión de iniciar un negocio franquiciado comporta muchas ventajas pero a su vez un conjunto considerable de compromisos con la franquicia. El saber hacer y la experiencia de pertenecer a una franquicia supone un gran apoyo a la hora de crear una empresa nueva.
- Las leyes que ayudan a los emprendedores mediante incentivos fiscales y la reducción de las cargas administrativas facilitan económicamente en gran medida el comienzo de una nueva empresa.
- No existen claras barreras de entrada en el sector, por lo que la aparición de posibles productos sustitutivos es elevada. A su vez, no hay una competencia clara de una combinación de estos dos sectores, habría que tener vigilada la competencia de estos sectores por separado.
- Necesaria una gran inversión inicial que depende mucho de la financiación externa.
- Gran debilidad en la inexperiencia que se complementará con la formación necesaria por parte de la franquicia para compensarlo.
- Gran fortaleza en la ubicación del negocio, horario ininterrumpido y gran diferenciación y acercamiento a nuestro público objetivo mediante el servicio de atención al cliente intentándose transmitir una sensación de comodidad y de estar como en casa a la vez que disfrutan de su afición de ocio favorita.
- Realización de múltiples ofertas y eventos comunicados vía Redes Sociales para tener un mayor dinamismo de captación y asistencia por parte de los clientes habituales y de primera compra.

- Se ha realizado un análisis económico-financiero centrándose en el escenario realista, y a pesar de las pérdidas del año de inicio, ya que en toda empresa de nueva creación se suele obtener un resultado bastante inestable al comienzo, se han obtenido las siguientes conclusiones:
  - Por parte de los ratios de solvencia y estructura, se observa que la empresa hace frente a los pagos con terceros cada vez mejor, aunque siendo menos autónoma y estando más endeudada, empeorando la calidad de deuda debido a la amortización del préstamo, con lo que deberíamos de terminar o adelantar el préstamo lo más rápido que se pueda en la medida de lo posible para que no nos sean tan elevados sus costes.
  - Por parte del ratio de rotación, se observa que se generan más ventas gracias a los activos de la empresa, generando más con el activo no corriente, obteniendo así una mayor rentabilidad.
  - Por parte de las rentabilidades económica y financiera, con el paso de los años de actividad de la empresa se está obteniendo una mayor rentabilidad de las inversiones de la organización, aunque desciende ligeramente en los últimos años, el resultado es bueno.
  - Y por último, según el VAN y la TIR, el proyecto sería viable y rentable, además se recuperaría la inversión a partir del 2025, es decir, en 4 años.

En conclusión global, se puede afirmar que se puede identificar este proyecto como una posible oportunidad de negocio y es tanto viable como rentable llevar a cabo la creación de una franquicia Oh My Game! en la localidad de Alcoy.

## 9 **BIBLIOGRAFÍA**

- Asignaturas Consultadas:
  - Introducción a la Administración de Empresas
  - Introducción a las Finanzas
  - Dirección Comercial
  - Estrategia y Diseño de la Organización
  - Técnicas Avanzadas para la Simulación Financiera
  - Dirección Financiera
- [Definición fundeu de los esports](https://www.fundeu.es/recomendacion/deportes-electronicos-mejor-que-esports/) -> <https://www.fundeu.es/recomendacion/deportes-electronicos-mejor-que-esports/>
- [Crecimiento de los esports por ProGamer](https://rpp.pe/tecnologia/videojuegos/que-termino-es-correcto-esports-esports-o-e-sports-noticia-1157541) -> <https://rpp.pe/tecnologia/videojuegos/que-termino-es-correcto-esports-esports-o-e-sports-noticia-1157541>
- [Inicio de los esports por el Diario AS](https://esports.as.com/industria/Corea-potencia-esports_0_1113188675.html) -> [https://esports.as.com/industria/Corea-potencia-esports\\_0\\_1113188675.html](https://esports.as.com/industria/Corea-potencia-esports_0_1113188675.html)
- [Historia de los esports en Corea del Sur por CulturaGeek](http://culturageek.com.ar/esports-corea-del-sur-rey-deportes-electronicos/) -> <http://culturageek.com.ar/esports-corea-del-sur-rey-deportes-electronicos/>
- [Crecimiento económico y empresas que apoyan los esports por El País](https://elpais.com/economia/2017/06/02/actualidad/1496394347_213633.html) -> [https://elpais.com/economia/2017/06/02/actualidad/1496394347\\_213633.html](https://elpais.com/economia/2017/06/02/actualidad/1496394347_213633.html)
- [Periodico la Expansión: Deloitte, Tao Martínez y Sergio Benet](https://www.expansion.com/pymes/2018/03/19/5aabc84522601d1a538b45e8.html) -> <https://www.expansion.com/pymes/2018/03/19/5aabc84522601d1a538b45e8.html>
- [Informe de Newzoo](https://www.esportsbureau.com/newzoo-esports-bar/) -> <https://www.esportsbureau.com/newzoo-esports-bar/>
- [Tabla Newzoo](https://newzoo.com/insights/rankings/top-10-countries-by-game-revenues/) -> <https://newzoo.com/insights/rankings/top-10-countries-by-game-revenues/> y <http://www.dev.org.es/images/stories/docs/libro%20blanco%20dev%202019.pdf>
- [Libro Blanco del desarrollo español de Videojuegos](http://www.dev.org.es/images/stories/docs/libro%20blanco%20dev%202019.pdf) -> <http://www.dev.org.es/images/stories/docs/libro%20blanco%20dev%202019.pdf>
- [Crecimiento del sector restauración por Hosteltur](https://www.hosteltur.com/133119_el-sector-de-la-hosteleria-modera-su-crecimiento-hasta-el-24.html) -> [https://www.hosteltur.com/133119\\_el-sector-de-la-hosteleria-modera-su-crecimiento-hasta-el-24.html](https://www.hosteltur.com/133119_el-sector-de-la-hosteleria-modera-su-crecimiento-hasta-el-24.html)
- [Crisis en el sector restauración por la pandemia por Hosteleriadigital](https://www.hosteleriadigital.es/2020/04/08/el-informe-impacto-de-covid-19-en-la-hosteleria-de-espana-muestra-la-vulnerabilidad-del-sector-hostelero-ante-la-pandemia-de-coronavirus/) -> <https://www.hosteleriadigital.es/2020/04/08/el-informe-impacto-de-covid-19-en-la-hosteleria-de-espana-muestra-la-vulnerabilidad-del-sector-hostelero-ante-la-pandemia-de-coronavirus/>
- [Crisis económica y solución propuesta del FMI](https://www.deia.eus/economia/2020/03/12/europa-alerta-crisis-economica-2008/1024126.html) -> <https://www.deia.eus/economia/2020/03/12/europa-alerta-crisis-economica-2008/1024126.html>
- [Subvención ENISA Jóvenes Emprendedores](https://wapis.ipyme.org/servicioayudas/ayudas/detalle?id=59709&fichero=) -> <https://wapis.ipyme.org/servicioayudas/ayudas/detalle?id=59709&fichero=>
- [Subvención Línea ICO Empresas y Emprendedores](https://wapis.ipyme.org/servicioayudas/ayudas/detalle?id=72176&fichero=) -> <https://wapis.ipyme.org/servicioayudas/ayudas/detalle?id=72176&fichero=>
- [Subvención Ley 11/2013, de 26 de julio, de medidas de apoyo al emprendedor y de estímulo del crecimiento y de la creación de empleo](https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2013-8187) -> <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2013-8187>
- [Convenio Colectivo del Sector de la Hostelería para empleados](https://www.iberley.es/convenios/sector/convenio-colectivo-hosteleria-alicante-4000197) -> <https://www.iberley.es/convenios/sector/convenio-colectivo-hosteleria-alicante-4000197>
- Normativa sector de las máquinas recreativas:
  - [LEY 4/1988, de 3 de junio](http://www.dogv.gva.es/auto/dogv/docvpub/rlgv/1988/L_1988_04_ca_L_2016_13.pdf), del Juego de la Comunidad Valenciana: [http://www.dogv.gva.es/auto/dogv/docvpub/rlgv/1988/L\\_1988\\_04\\_ca\\_L\\_2016\\_13.pdf](http://www.dogv.gva.es/auto/dogv/docvpub/rlgv/1988/L_1988_04_ca_L_2016_13.pdf)
  - [DECRETO 115/2006, de 28 de julio](http://www.dogv.gva.es/auto/dogv/docvpub/rlgv/2006/D_2006_115_ca_D_2015_062.pdf), del Consell, por el que se aprueba el Reglamento de Máquinas Recreativas y de Azar: [http://www.dogv.gva.es/auto/dogv/docvpub/rlgv/2006/D\\_2006\\_115\\_ca\\_D\\_2015\\_062.pdf](http://www.dogv.gva.es/auto/dogv/docvpub/rlgv/2006/D_2006_115_ca_D_2015_062.pdf)
  - [Decreto 26/2012, 3 de febrero](#), del Consell, por el que se modifican determinados preceptos del Reglamento de Casinos de Juego de la Comunitat Valenciana, del

Reglamento del Juego del Bingo, del Reglamento de Máquinas Recreativas y de Azar, del Reglamento de Apuestas de la Comunitat Valenciana y del Reglamento de la Publicidad del Juego en la Comunitat Valenciana:

[http://www.dogv.gva.es/datos/2012/02/06/pdf/2012\\_1129.pdf](http://www.dogv.gva.es/datos/2012/02/06/pdf/2012_1129.pdf)

- [DECRETO 190/2014, de 14 de noviembre](#), del Consell, por el que se aprueba el Reglamento Regulador de la Publicidad del Juego de la Comunitat Valenciana:

[http://www.dogv.gva.es/datos/2014/11/17/pdf/2014\\_10527.pdf](http://www.dogv.gva.es/datos/2014/11/17/pdf/2014_10527.pdf)

- [DECRETO 55/2015, de 30 de abril](#), del Consell, por el que se aprueba el Reglamento de Salones Recreativos y Salones de Juego:

[http://www.dogv.gva.es/datos/2015/05/06/pdf/2015\\_4067.pdf](http://www.dogv.gva.es/datos/2015/05/06/pdf/2015_4067.pdf)

→ Normativa sector de la hostelería:

- [ORDEN de 19 de junio de 1970](#), por la que se incluyen en la ordenación turística de restaurantes a cafés, bares, salas de fiestas, clubes y similares . (Art. 4). (BOE de 23 de junio): <http://www.hosteleriayturismociudadreal.es/uploads/media/leg-byc-orden-19-7-1970.pdf>

- [Orden de 26 de enero de 1989](#) por la que se aprueba la Norma de Calidad para los Aceites y Grasas Calentados: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1989-2265&p=20130329&tn=0#tabs>

- [Real Decreto 1254/1991, de 2 de agosto](#), por el que se dictan normas para la preparación y conservación de la mayonesa de elaboración propia y otros alimentos de consumo inmediato en los que figure el huevo como ingrediente:

<https://boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1991-19830>

- [Ley 31/1995, de 8 de noviembre](#), de prevención de Riesgos Laborales:

<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1995-24292&p=20141229&tn=0#tabs>

- [Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre](#), de Protección de Datos de Carácter

Personal: [https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1999-](https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1999-23750&p=20181206&tn=6#tabs)

[23750&p=20181206&tn=6#tabs](https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1999-23750&p=20181206&tn=6#tabs)

- [Real Decreto 3484/2000, de 29 de diciembre](#), por el que se establecen las normas de higiene para la elaboración, distribución y comercio de comidas preparadas:

<https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2001-809>

- [Reglamento \(CE\) nº 852/2004](#) del Parlamento Europeo y del Consejo, de 29 de abril de 2004, relativo a la higiene de los productos alimenticios:

<https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-L-2004-81035>

- [Ley 28/2005, de 26 de diciembre](#), de medidas sanitarias frente al tabaquismo y reguladora de la venta, el suministro, el consumo y la publicidad de los productos del tabaco: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2005-21261>

- [Real Decreto 1420/2006, de 1 de diciembre](#), sobre prevención de la parasitosis por anisakis en productos de la pesca suministrados por establecimientos que sirven comida a los consumidores finales o a colectividades: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2006-22171&p=20061219&tn=0#tabs>

- [Decreto 7/2009, de 9 de enero](#), del Consell, regulador de los establecimientos de restauración de la Comunitat Valenciana:

[http://www.aevav.es/common/contenido/documentos\\_legislacion/dec\\_7\\_2009-valencia.pdf](http://www.aevav.es/common/contenido/documentos_legislacion/dec_7_2009-valencia.pdf)

- [DECRETO 54/2010, de 31 de marzo](#), del Consell, por el que se modifica el Decreto 7/2009, de 9 de enero, regulador de los establecimientos de restauración de la Comunitat Valenciana:

[http://www.dogv.gva.es/portal/ficha\\_disposicion.jsp?L=1&sig=003692%2F2010](http://www.dogv.gva.es/portal/ficha_disposicion.jsp?L=1&sig=003692%2F2010)

- [Ley 14/2010, de 3 de diciembre](#), de espectáculos públicos, actividades recreativas y establecimientos públicos: <https://boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2010-20014&p=20121128&tn=0#tabs>

- [Real Decreto 191/2011, de 18 de febrero](#), sobre Registro General Sanitario de Empresas Alimentarias y Alimentos: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2011-4293>

- [Real Decreto 176/2013, de 8 de marzo](#), por el que se derogan total o parcialmente determinadas reglamentaciones técnico-sanitarias y normas de calidad referidas a productos alimenticios: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2013-3402>



- [Real Decreto 126/2015, de 27 de febrero](#), por el que se aprueba la norma general relativa a la información alimentaria de los alimentos que se presenten sin envasar para la venta al consumidor final y a las colectividades, de los envasados en los lugares de venta a petición del comprador, y de los envasados por los titulares del comercio al por menor: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2015-2293&p=20150304&tn=6#tabs>
- [DECRETO 143/2015, de 11 de septiembre](#), del Consell, por el que aprueba el Reglamento de desarrollo de la Ley 14/2010, de 3 de diciembre, de la Generalitat, de Espectáculos Públicos, Actividades Recreativas y Establecimientos Públicos: [http://www.dogv.gva.es/datos/2015/09/15/pdf/2015\\_7544.pdf](http://www.dogv.gva.es/datos/2015/09/15/pdf/2015_7544.pdf)
- [Ley 15/2018, 7 de junio](#), de la Generalitat, de turismo, ocio y hospitalidad de la Comunitat Valenciana: [http://noticias.juridicas.com/base\\_datos/CCAA/622695-1-15-2018-7-jun-ca-valenciana-turismo-ocio-y-hospitalidad.html](http://noticias.juridicas.com/base_datos/CCAA/622695-1-15-2018-7-jun-ca-valenciana-turismo-ocio-y-hospitalidad.html)
- [Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre](#), de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2018-16673>
- [ORDEN 57/2019, de 11 de diciembre](#), de la Conselleria de Justicia, Interior y Administración Pública, por la que se regulan los horarios de espectáculos públicos, actividades recreativas, actividades socioculturales y establecimientos públicos, para el año 2020: <https://www.iberley.es/legislacion/orden-57-2019-11-dic-c-com-valenciana-horarios-espectaculos-actividades-establecimientos-publicos-ano-2020-26451763>
- Definiciones de PIB, PIB per Cápita, Inflación -> <https://economipedia.com/>
- [PIB en España por Expansión](#) -> <https://www.expansion.com/economia/2019/12/28/5e079700e5fdeac5188b45b8.html>
- [Evolución del PIB con la situación del Coronavirus por El Mundo](#) -> <https://www.elmundo.es/economia/macroeconomia/2020/03/18/5e721feafc6c8390588b467f.html>
- [Previsión del IPC en España para el 2020 por Bankinter](#) -> <https://blog.bankinter.com/economia/-/noticia/2016/8/24/previsiones-ipc-espana>
- [Nivel de desempleo en Alcoy por Foro-Ciudad](#) -> <https://www.foro-ciudad.com/alicante/alcoy-alcoi/habitantes.html#Indice>
- [Situación del Interés en Europa por EconomíaFinanzas](#) -> <https://www.economiafinanzas.com/los-tipos-de-interes-no-subiran-hasta-el-primer-semestre-de-2020/>
- [Definición de EURIBOR](#) -> <https://www.evobanco.com/ayuda/que-es-el-euribor/>
- [Documentación de Gesdata de la Diputación de Alicante con el INE](#) -> <http://documentacion.diputacionalicante.es/4hogares.asp?codigo=03009>
- [Historia del internet en España](#) -> <https://blogthinkbig.com/historia-de-internet-en-espana>
- [Evolución 5G](#) -> [https://www.nationalgeographic.com.es/ciencia/que-es-5g-y-como-nos-cambiara-vida\\_14449](https://www.nationalgeographic.com.es/ciencia/que-es-5g-y-como-nos-cambiara-vida_14449)
- [Explicación de la tecnología gaming necesaria por taipricebook.es](#) -> [https://www.nationalgeographic.com.es/ciencia/que-es-5g-y-como-nos-cambiara-vida\\_14449](https://www.nationalgeographic.com.es/ciencia/que-es-5g-y-como-nos-cambiara-vida_14449)
- [Los grandes avances tecnológicos resumido de Hipertextual](#) -> <https://hipertextual.com/archivo/2013/12/avances-tecnologicos-videojuegos/>
- [Evolución “no-tecnológica” por HdTecnología](#) -> <https://www.hd-tecnologia.com/la-evolucion-de-la-tecnologia-del-gaming/>
- [Información de las TPV y formas de pago de Cincodías](#) -> [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2015/04/01/emprendedores/1427882041\\_970781.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2015/04/01/emprendedores/1427882041_970781.html)
- [Definición de Microentorno](#) -> [http://agrega.juntadeandalucia.es/repositorio/10092010/12/es-an\\_2010091013\\_9193021/ODE-4f4b75af-f564-324f-8fa5-26ed2eddac7f/12\\_factores\\_que\\_componen\\_el\\_entorno\\_especifico.html](http://agrega.juntadeandalucia.es/repositorio/10092010/12/es-an_2010091013_9193021/ODE-4f4b75af-f564-324f-8fa5-26ed2eddac7f/12_factores_que_componen_el_entorno_especifico.html)
- [Cadena de Valor](#) -> <https://www.gestiopolis.com/que-es-la-cadena-de-valor/> , <https://www.kyoceradocumentsolutions.es/es/smarter-workspaces/insights->

- hub/articles/analisis-interno-de-una-empresa.html y <https://obsbusiness.school/es/blog-investigacion/direccion-general/cadena-de-valor-ejemplo-practico-para-aplicar-el-modelo>
- [Mapa de las Líneas de Bus en Alcoy](https://alcoi.vectalia.es/wp-content/uploads/sites/7/2019/10/Plano-de-l%C3%ADneas-transporte-urbano-Alcoi.pdf) -> <https://alcoi.vectalia.es/wp-content/uploads/sites/7/2019/10/Plano-de-l%C3%ADneas-transporte-urbano-Alcoi.pdf>
  - [Local en el que se realizaría la franquicia](https://www.inmobiliariacarbonell.com/home-fichas/fichas/16925/A/X) (en Observación) -> <https://www.inmobiliariacarbonell.com/home-fichas/fichas/16925/A/X>
  - [Dossier de la Franquicia OMG!](https://ohmygame.bar/wp-content/uploads/2018/07/Dossier-Franquicia-OHMYGAME.pdf) -> <https://ohmygame.bar/wp-content/uploads/2018/07/Dossier-Franquicia-OHMYGAME.pdf>
  - [Tabla de todas las formas Jurídicas](http://www.ipyme.org/es-ES/DecisionEmprender/FormasJuridicas/Paginas/FormasJuridicas.aspx) -> <http://www.ipyme.org/es-ES/DecisionEmprender/FormasJuridicas/Paginas/FormasJuridicas.aspx>
  - [Datos de una Sociedad de Responsabilidad Limitada según Ipyme](http://www.ipyme.org/es-ES/DecisionEmprender/FormasJuridicas/Paginas/FormasJuridicas-Descripcion.aspx?cod=SRL&nombre=Sociedad%20de%20Responsabilidad%20Limitada&idioma=es-ES#d23) -> <http://www.ipyme.org/es-ES/DecisionEmprender/FormasJuridicas/Paginas/FormasJuridicas-Descripcion.aspx?cod=SRL&nombre=Sociedad%20de%20Responsabilidad%20Limitada&idioma=es-ES#d23>
  - [Datos de una Sociedad Limitada de Formación Sucesiva según Ipyme](http://www.ipyme.org/es-ES/DecisionEmprender/FormasJuridicas/Paginas/FormasJuridicas-Descripcion.aspx?cod=SLFS&nombre=Sociedad%20Limitada%20de%20Formaci%C3%B3n%20Sucesiva&idioma=es-ES) -> <http://www.ipyme.org/es-ES/DecisionEmprender/FormasJuridicas/Paginas/FormasJuridicas-Descripcion.aspx?cod=SLFS&nombre=Sociedad%20Limitada%20de%20Formaci%C3%B3n%20Sucesiva&idioma=es-ES>
  - [Datos de una Sociedad Limitada Nueva Empresa según Ipyme](http://www.ipyme.org/es-ES/DecisionEmprender/FormasJuridicas/Paginas/FormasJuridicas-Descripcion.aspx?cod=SLNE&nombre=Sociedad%20Limitada%20Nueva%20Empresa&idioma=es-ES#d16) -> <http://www.ipyme.org/es-ES/DecisionEmprender/FormasJuridicas/Paginas/FormasJuridicas-Descripcion.aspx?cod=SLNE&nombre=Sociedad%20Limitada%20Nueva%20Empresa&idioma=es-ES#d16>
  - [Datos de una Sociedad de Responsabilidad Limitada Laboral según Ipyme](http://www.ipyme.org/es-ES/DecisionEmprender/FormasJuridicas/Paginas/FormasJuridicas-Descripcion.aspx?cod=SLL&nombre=Sociedad%20de%20Responsabilidad%20Limitada%20Laboral&idioma=es-ES#d1) -> <http://www.ipyme.org/es-ES/DecisionEmprender/FormasJuridicas/Paginas/FormasJuridicas-Descripcion.aspx?cod=SLL&nombre=Sociedad%20de%20Responsabilidad%20Limitada%20Laboral&idioma=es-ES#d1>
  - [Datos de una Sociedad Cooperativa según Ipyme](http://www.ipyme.org/es-ES/DecisionEmprender/FormasJuridicas/Paginas/FormasJuridicas-Descripcion.aspx?cod=SCOO&nombre=Sociedad%20Cooperativa&idioma=es-ES#d1) -> <http://www.ipyme.org/es-ES/DecisionEmprender/FormasJuridicas/Paginas/FormasJuridicas-Descripcion.aspx?cod=SCOO&nombre=Sociedad%20Cooperativa&idioma=es-ES#d1>
  - [Datos de una Sociedad Cooperativa de Trabajo Asociado según Ipyme](http://www.ipyme.org/es-ES/DecisionEmprender/FormasJuridicas/Paginas/FormasJuridicas-Descripcion.aspx?cod=SCTA&nombre=Sociedad%20Cooperativa%20de%20Trabajo%20Asociado&idioma=es-ES#d1) -> <http://www.ipyme.org/es-ES/DecisionEmprender/FormasJuridicas/Paginas/FormasJuridicas-Descripcion.aspx?cod=SCTA&nombre=Sociedad%20Cooperativa%20de%20Trabajo%20Asociado&idioma=es-ES#d1>
  - [Datos de una Sociedad Profesional según Ipyme](http://www.ipyme.org/es-ES/DecisionEmprender/FormasJuridicas/Paginas/FormasJuridicas-Descripcion.aspx?cod=SOP&nombre=Sociedades%20Profesionales&idioma=es-ES#d1) -> <http://www.ipyme.org/es-ES/DecisionEmprender/FormasJuridicas/Paginas/FormasJuridicas-Descripcion.aspx?cod=SOP&nombre=Sociedades%20Profesionales&idioma=es-ES#d1>
  - [Información sobre diferentes estrategias a formular](http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13220/5/Formulaci%C3%B3n%20de%20la%20estrategia%20(Parte%20tercera).pdf) -> [http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13220/5/Formulaci%C3%B3n%20de%20la%20estrategia%20\(Parte%20tercera\).pdf](http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13220/5/Formulaci%C3%B3n%20de%20la%20estrategia%20(Parte%20tercera).pdf) y <http://www.guia.ceei.es/interior.asp?MP=8&MS=7>
  - [Criterios de Segmentación de Mercado](https://blog.enzymeadvisinggroup.com/criterios-de-segmentacion-de-mercado) -> <https://blog.enzymeadvisinggroup.com/criterios-de-segmentacion-de-mercado>
  - [Préstamo Profesional 1|2|3](https://www.bancosantander.es/es/empresas/financiacion/anticipo-facturas-financiacion-dia-a-dia/prestamo-profesional) -> <https://www.bancosantander.es/es/empresas/financiacion/anticipo-facturas-financiacion-dia-a-dia/prestamo-profesional>
  - [Cuenta 1|2|3 Profesional](https://www.bancosantander.es/es/negocios/espacios-a-medida/franquicias) -> <https://www.bancosantander.es/es/negocios/espacios-a-medida/franquicias>
  - [Préstamo Pago de Impuestos Pymes](https://www.bancosantander.es/es/empresas/financiacion/anticipo-facturas-financiacion-dia-a-dia/prestamo-para-el-pago-de-impuestos) -> <https://www.bancosantander.es/es/empresas/financiacion/anticipo-facturas-financiacion-dia-a-dia/prestamo-para-el-pago-de-impuestos>

- [Información sobre las franquicias ya creadas de OMG!](https://www.emprendedores.es/franquicias/hosteleria-y-restauracion/a73859/oh-my-game/) ->  
<https://www.emprendedores.es/franquicias/hosteleria-y-restauracion/a73859/oh-my-game/>  
-> <https://www.franquicia.net/franquicias-omg-oh-my-game>
- [Los diversos tipos de franquicia que oferta OMG! y requisitos](https://ohmygame.bar/franquicias/) ->  
<https://ohmygame.bar/franquicias/>
- [Información de este tipo de franquicia](https://www.infofranquicias.com/fd-24323/franquicias/Oh-My-Game-Bar.aspx) -> <https://www.infofranquicias.com/fd-24323/franquicias/Oh-My-Game-Bar.aspx>
- [Información sobre el sector de los eSports bar](https://www.expansion.com/pymes/2018/03/19/5aabc84522601d1a538b45e8.html) ->  
<https://www.expansion.com/pymes/2018/03/19/5aabc84522601d1a538b45e8.html>
- [Informe sobre los eSports](https://www.esportsbureau.com/newzoo-esports-bar/) -> <https://www.esportsbureau.com/newzoo-esports-bar/>
- [El sector gaming por taipricebook](https://taipricebook.es/el-sector-del-gaming-en-espana) -> <https://taipricebook.es/el-sector-del-gaming-en-espana>
- [Regulación \(guía legal\) de los eSports](#)
- [Explicación de bar eSports y competidores](#)
- [Requisitos para abrir un restaurante, bar o cafetería](#)

## 10 ANEXOS

### 10.1 ANEXO 1: CARTA DE LA FRANQUICIA

Carta de la Franquicia:	
<b>¿Tu primera vez en Oh My Game?</b>	
<b>Elige y pide en barra.</b>	No es tu primer Pokemon... ¡Pero es una decisión importante!
<b>Escoge tu peluche.</b>	Te hará compañía hasta la comida ¡son muy cariñosos!
<b>Juega y disfruta</b>	Nuestro staff llevará tu pedido a la mesa ¡Que aproveche!

Nivel 1: SNACKS Y BEBIDAS			
Snacks		Cerveza 33cl.	
Dulces y Salados	1,50 €	Amstel	1,80 €
¡Muchos tipos distintos para probar!		Radler	2,00 €
Café y Té		Heineken 0,0	2,00 €
Café tradicional	1,50 €	Heineken	2,00 €
Sólo, con leche, cortado o bombón.		Amstel Oro	2,50 €
Té e infusiones	1,50 €	Desperados	3,00 €
Gran variedad de sabores a tu elección.		Importación	
Refrescos		Judas	4,00 €
Refrescos	2,00 €	Mort Subite Cereza	4,00 €
Cocacola, Fanta, Sprite		Guinness	4,00 €
Refrescos+	2,20 €	Odin Hidromiel	4,00 €
Nestea, Acuarius		Loki Hidromiel	4,00 €
Monster 500ml.	2,50 €	Barril	
¡Elige el que más te guste de nuestra nevera!		Pinta Heineken	2,50 €
Surtido de Zumos	1,50 €	Pinta Radler	3,00 €
Piña, Melocotón, Naranja, Tropical...		Pinta Paulaner	4,00 €
Agua	1,50 €		

Nivel 2: SMOOTHIES & BATIDOS			
Smoothies			
Fire Flower Fresa, Platano y zumo a tu elección.	4,50 €	Yellowstar Papaya, Mango, Piña y zumo a tu elección.	4,50 €
Quizá no te haga lanzar bolas de fuego... ¡pero está exquisito!		Tan electrizante, que sentirás que eres invencible.	
Tanooki Fresa, Mora, Frambuesa y zumo a tu elección.	4,50 €	1UP Mango, Melón, Piña, Kiwi y zumo a tu elección.	4,50 €
Con las frutas preferidas por los mapaches. Esos sabios animalillos.		Suma una vida extra con este revitalizante smoothie.	
Batidos			
Tristam Twix, galleta, helado de vainilla, sirope de caramelo, leche y nata.	5,50 €	Kanto Zumo de limón, helado de vainila, galleta, sirope de caramelo, leche y nata.	5,50 €
Conseguimos la receta robándole la pata de palo al pequeño wirt. No, en serio.		Vuelve a sentir la dulce brisa de Kanto mientras haces nuevos amigos.	
Tamriel Helado de fresa, mango y vainilla, fresas, coulés de mango, leche y nata.	5,50 €	Yharnam Plátano, mantequilla de cacahuete, chocolate, leche y nata.	5,50 €
La combinación de diferentes regiones lo hace exquisito.		La noche y el sueño fueron largos...aquí tienes un buen batido para reponer fuerzas, cazador.	
Novigrado Café, dulce de leche, helado de vainilla, sirope de caramelo, hielo picado.	5,50 €	Zanarkand Galleta Oreo, helado de vainilla, sirope de chocolate, leche y nata.	5,50 €
El primer café lo trajo Jaskier a los puertos de Novigrado.		Llorarás como un niño recordándolo. Con el batido también.	
¿Te apetece una copa?			
Todos nuestros clásicos de siempre por 6 €		+2€ con Monter Energy/ +2€ con Bebidas Premium	

Nivel 3: ENTRANTES & PRINCIPALES			
Entrantes			
<b>Combo Breaker</b> Aros de cebolla, alitas de pollo, fingers de pollo y fingers de queso acompañado de nuestras salsas.	10,90 €	<b>Trinkets</b> Tortitas de trigo al horno con salsa de tomate, jamón, mezcla 4 quesos y orégano. Acompañados de crema agria.	4,90 €
<b>Porque todos odiamos a aquel amigo que se sabía todas las llaves de King.</b>		Útiles y deliciosos en cualquier momento del día.	
<b>Power Rings</b> Deliciosos y crugientes aros de cebolla ligeramente especiados con salsa a elegir.	5,90 €	<b>Chocobo Wings</b> Alitas de pollo marinadas con salsa barbacoa.	6,50 €
<b>Consiste en lanzar aros.</b>		Directamente de las mejores granjas chocobo. Sólo chocobos dorados.	
<b>The Fingers of Isaac</b> Palitos de mozzarella con salsa a elegir.	6,50 €	<b>Lambent Chicken</b> Crujientes y especiadas tiras de pollo frito acompañadas con salsa a elegir.	6,50 €
<b>Llorarás de placer al comértelos. No deja traumas.</b>		Las mutaciones no siempre son malas después de todo.	
<b>Triforce Fries</b> Patatas al horno con salsa ranchera y gratinada con 4 tipos de queso y bacon.	5,90 €	<b>7 days to Fries</b> Patatas fritas con salsa ranchera, pico de gallo, jalapeños, chili con carne, salsa picante y un mix de quesos fundidos.	6,90 €
<b>Patatas, Bacon y Queso. La auténtica trifuerza de nuestros tiempos.</b>		No dejes que un puñado de zombies te arruinen la cosecha.	
<b>OMG! Qué Nachos!</b> Nachos con queso cheddar fundido, chili con carne, crema agria, guacamole, pico de gallo y jalapeños.	7,90 €		
<b>La especialidad de la casa. Pruébalos y te atraparán.</b>			

Ensaladas			
<b>Wololo!</b> <b>Lechuga iceberg, tomate, pollo crujiente, salsa César, parmesano en lascas y panecillo de ajo.</b>	6,90 €	<b>Ezio</b> Mezcla de lechugas, rúcula, queso de cabra rebozado, mix de frutos secos y crema balsámica de frutos del bosque.	6,90 €
<b>Desde la antigua Roma hasta nuestros tiempos.</b>		Discreta y con una misión secreta. Eliminar tu hambre.	
<b>Stardew Salad</b> <b>Lechuga iceberg, tomate, pollo crujiente, bacon, mezcla de 4 quesos y salsa de miel y mostaza.</b>	6,90 €		
<b>Hecha con ingredientes frescos, recién cogidos de nuestra granja en pueblo Pelicano.</b>			

Sandwiches			
<b>Pickle Rick</b> <b>Pollo crujiente, queso cheddar, pepinillos, mostaza, cebolla pochada y bacon.</b>	5,90 €	<b>Pochinki</b> Pollo crujiente, queso cheddar, queso Monterrey Jack y salsa ranchera.	5,90 €
<b>“I’m Pickle Riieeeick!!”</b>		<b>“Winner, winner, chicken dinner”</b>	
<b>The Sandbox</b> <b>Lechuga, tomate, queso, mayonesa, pollo crujiente, bacon, jamón york.</b>	6,90 €		
<b>Un sándwich tan grande que parece un mundo abierto.</b>			

Wraps			
<b>No Ham’s Sky</b> <b>Tortita de espinacas, falafel, pepino, tomate, mezcla de lechugas, cebolla y salsa Tzatziki.</b>	7,90 €	<b>Civilbacon V</b> Tortita de trigo, salsa baconsa, pollo crujiente, mezcla de 4 quesos, tomate, mezcla de lechugas y bacon.	7,90 €
<b>Una galaxia de sabores por descubrir.</b>		Da igual en qué época te encuentres. El bacon siempre es un gran invento.	
<b>Barrel Roll</b> <b>Tortita de tomate, guacamole, pollo crujiente, cebolla pochada, pico de gallo y mezcla de 4 quesos.</b>	7,90 €		
<b>“Do a Barrel Roll!” –Peppy Hare</b>			

Hamburguesas			
<b>Final Boss</b> Pan brioché, doble hamburguesa de 120gr. 100% vacuno, doble salsa barbacoa al bourbon inyectada al gusto, doble de queso cheddar, doble de bacon y doble de aros de cebolla.	10,90 €	Nashor Pan brioché, hamburguesa 170gr. 100% vacuno, lechuga, mayonesa, queso Monterrey Jack, queso cheddar, bacon y cebolla frita crujiente.	8,90 €
Mediante artes oscuras hemos creado el jefe final definitivo. ¿Estás preparado?		¡Cuidado que te la roban!	
<b>Godzilla</b> Pan artesano, hamburguesa 170gr. 100% vacuno, salsa burger, lechuga, doble de queso Monterrey Jack y pepinillos dulces.	8,90 €	<b>Psycho Mantis</b> Pan artesano, hamburguesa 170gr. 100% vacuno, mayonesa de chimichurri, queso Monterrey Jack, rúcula, bacon, tomates secos y cebolla pochada.	8,90 €
A veces el problema, a veces la solución. Pero siempre... ¡Godzilla!		Puede leerle la mente y saber que te encanta.	
<b>Mephisto</b> Pan artesana, hamburguesa 170gr. 100% vacuno, salsa baconsa, queso cheddar, lechuga, tomate, cebolla rehogada al bourbon y bacon.	8,90 €	<b>Sephiroth</b> Pan brioché, hamburguesa 170gr. 100% vacuno, mermelada de tomate, jamón Serrano, queso de cabra y rúcula.	8,90 €
No está permitido el uso de bots.		Elegante y mortal a partes iguales.	
<b>M.Bison</b> Pan de semillas blancas y negras, pollo crujiente, mezcla de lechugas, tomate, queso cheddar, bacon y salsa sureña.	8,90 €	<b>Ochu</b> Pan de semillas blancas y negras, hamburguesa vegana crujiente, lechuga, tomate, cebolla pochada y salsa de chile y piña.	8,90 €
Si lo tuyo son las peleas callejeras, estás de enhorabuena.		Dicen que los vegetales son saludables... ¡Hola!	
<b>Rey Porcino</b> ¡Te volverá loco! Pan brioché, pulled pork, salsa barbacoa y cebolla frita crujiente.	8,90 €		
Vigila a tu grupo y tu barra de estrés.			
UPGRADE!			
¿Demasiado fácil? ¡Aumenta el desafío por 1,90 € más! (2 hamburguesasx 125gr. c/u.)			
¡Boost de Patatas!			
Patatas Premium, Twister o Sweet por 1€ más. *Todos los platos se sirven con guarnición de patatas fritas.			



Bonus level: POSTRES & MÁS			
Postres			
<b>Super Nova</b> Tortitas calientes con nutela, fresas y sirope de chocolate blanco decorada con azúcar glass.	5,90 €	Paranoia Brownie con sirope de chocolate blanco, helado de stracciatella, virutas de naranja y chocolate.	4,90 €
<b>¡Cuidado con los estados alterados! Felicidad, euforia, y satisfacción...</b>		No lo ves venir, pero este postre te volverá loco.	
<b>Pulse Bomb</b> Mini gofre con helado de vainilla, dulce de leche y virutas de chocolate.	4,90 €	Genki Dama Galleta de frutos rojos y chocolate blanco, helado de yogur, couis de frutos rojos y fresas.	4,90 €
Una bomba en miniatura que te endulzará el día.		Toda la dulzura de la tierra y planetas cercanos concentrada en un vasito.	
<b>Fus Ro Dah</b> Galleta con helado de yogur y coulis de mango, fresas y menta.	4,90 €	Omnilátigo Churros recién hechos con azúcar y canela, acompañados de dulce de leche y helado de vainilla.	5,90 €
Yo solía ser un aventurero, como tú, hasta que un día me hirieron en la rodilla con una flecha.		El final más dulce. No tiene límite.	

Carta de la Franquicia (Fuente: Elaboración propia de <https://ohmygame.bar/wp-content/uploads/2019/03/CARTA-OMG-2019-VALENCIA.pdf>)

## 10.2 ANEXO 2: AMORTIZACIÓN PRÉSTAMO

### CUADROS AMORTIZACIÓN DEUDAS INICIALES

DEUDA 1	Francés		
Cuantía	89.843 Eur	Pagos anuales	12
Años	7	Periodos Totales	84
Tipo de Interés	6,75%	Periodos Carencia	0
Tipo Interés Periódico	0,56%	Comisiones	0

	dic.-20		ene.-21		feb.-21		mar.-21		abr.-21		may.-21		jun.-21		jul.-21		ago.-21		sep.-21		oct.-21		nov.-21		dic.-21	
Periodo	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		12			
Capital Pendiente	89.843	89.004	88.159	87.310	86.456	85.597	84.734	83.865	82.992	82.114	81.231	80.343	79.450													
Amortización		840	844	849	854	859	864	868	873	878	883	888	893													
Intereses		505	501	496	491	486	481	477	472	467	462	457	452													
Cuota		1.345	1.345	1.345	1.345	1.345	1.345	1.345	1.345	1.345	1.345	1.345	1.345													

ene.-22	feb.-22	mar.-22	abr.-22	may.-22	jun.-22	jul.-22	ago.-22	sep.-22	oct.-22	nov.-22	dic.-22	ene.-23	feb.-23	mar.-23	abr.-23	may.-23	jun.-23	jul.-23	ago.-23	sep.-23	oct.-23	nov.-23	dic.-23
13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
78.552	77.648	76.740	75.827	74.908	73.985	73.056	72.122	71.182	70.238	69.288	68.333	67.372	66.406	65.434	64.457	63.475	62.487	61.493	60.494	59.490	58.479	57.463	56.441
898	903	908	913	918	924	929	934	939	945	950	955	961	966	971	977	982	988	994	999	1.005	1.010	1.016	1.022
447	442	437	432	427	421	416	411	406	400	395	390	384	379	374	368	363	357	351	346	340	335	329	323
1.345	1.345	1.345	1.345	1.345	1.345	1.345	1.345	1.345	1.345	1.345	1.345	1.345	1.345	1.345	1.345	1.345	1.345	1.345	1.345	1.345	1.345	1.345	1.345

ene.-24	feb.-24	mar.-24	abr.-24	may.-24	jun.-24	jul.-24	ago.-24	sep.-24	oct.-24	nov.-24	dic.-24	ene.-25	feb.-25	mar.-25	abr.-25	may.-25	jun.-25	jul.-25	ago.-25	sep.-25	oct.-25	nov.-25	dic.-25
37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
55.414	54.380	53.341	52.296	51.246	50.189	49.126	48.057	46.983	45.902	44.815	43.722	42.623	41.518	40.406	39.289	38.165	37.034	35.898	34.754	33.605	32.449	31.286	30.117
1.028	1.033	1.039	1.045	1.051	1.057	1.063	1.069	1.075	1.081	1.087	1.093	1.099	1.105	1.111	1.118	1.124	1.130	1.137	1.143	1.150	1.156	1.162	1.169
317	312	306	300	294	288	282	276	270	264	258	252	246	240	234	227	221	215	208	202	195	189	183	176
1.345	1.345	1.345	1.345	1.345	1.345	1.345	1.345	1.345	1.345	1.345	1.345	1.345	1.345	1.345	1.345	1.345	1.345	1.345	1.345	1.345	1.345	1.345	1.345

ene.-26	feb.-26	mar.-26	abr.-26	may.-26	jun.-26	jul.-26	ago.-26	sep.-26	oct.-26	nov.-26	dic.-26	ene.-27	feb.-27	mar.-27	abr.-27	may.-27	jun.-27	jul.-27	ago.-27	sep.-27	oct.-27	nov.-27	dic.-27
61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84
28.942	27.760	26.571	25.375	24.173	22.964	21.748	20.525	19.296	18.059	16.816	15.565	14.308	13.043	11.772	10.493	9.207	7.914	6.613	5.305	3.990	2.668	1.337	0
1.176	1.182	1.189	1.196	1.202	1.209	1.216	1.223	1.230	1.236	1.243	1.250	1.257	1.265	1.272	1.279	1.286	1.293	1.301	1.308	1.315	1.323	1.330	1.337
169	163	156	149	143	136	129	122	115	109	102	95	88	80	73	66	59	52	45	37	30	22	15	8
1.345	1.345	1.345	1.345	1.345	1.345	1.345	1.345	1.345	1.345	1.345	1.345	1.345	1.345	1.345	1.345	1.345	1.345	1.345	1.345	1.345	1.345	1.345	1.345

Tabla 22: Amortización de Deuda (Fuente: Elaboración propia con MODELEVA)

## 10.3 ANEXO 3: BALANCE PREVISIONAL DE SITUACIÓN

Proyecto OMG!								
Escenario Base	dic.-20	dic.-21	dic.-22	dic.-23	dic.-24	dic.-25	dic.-26	dic.-27
Inmovilizado Material	62.000	62.000	62.000	62.000	62.000	62.000	62.000	62.000
(Amortización Acumulada I.M)	0	11.260	22.520	33.780	38.000	42.000	46.000	50.000
Inmovilizado Intangible	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000
(Amortización Acumulada I.IN)	0	1.800	3.600	5.400	7.200	9.000	10.800	12.600
<b>Activo No Corriente</b>	<b>80.000</b>	<b>66.940</b>	<b>53.880</b>	<b>40.820</b>	<b>34.800</b>	<b>29.000</b>	<b>23.200</b>	<b>17.400</b>
Existencias de Materia Prima	6.543	3.596	3.777	3.893	3.973	4.055	4.138	4.345
Existencias de Producto Terminado	0	4.773	5.014	5.168	5.274	5.382	5.493	5.767
Cuentas a Cobrar	0	0	0	0	0	0	0	0
Hacienda Deudora por IVA	17.454	0	0	0	0	0	0	0
Tesorería Operativa	8.399	6.666	6.785	6.862	6.917	6.971	7.027	5.510
<b>Activo Corriente</b>	<b>32.396</b>	<b>15.034</b>	<b>15.577</b>	<b>15.923</b>	<b>16.163</b>	<b>16.408</b>	<b>16.657</b>	<b>15.623</b>
Excedente de Tesorería	2.400	19.512	26.038	39.322	54.195	67.608	82.870	108.106
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>114.796</b>	<b>101.486</b>	<b>95.495</b>	<b>96.065</b>	<b>105.158</b>	<b>113.015</b>	<b>122.727</b>	<b>141.129</b>
Capital	18.410	18.410	18.410	18.410	18.410	18.410	18.410	18.410
Reservas	0	-7.722	-3.452	6.286	23.790	43.926	66.881	92.756
<b>Recursos Propios</b>	<b>18.410</b>	<b>10.688</b>	<b>14.958</b>	<b>24.696</b>	<b>42.200</b>	<b>62.336</b>	<b>85.291</b>	<b>111.166</b>
Subvención	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Patrimonio Neto</b>	<b>18.410</b>	<b>10.688</b>	<b>14.958</b>	<b>24.696</b>	<b>42.200</b>	<b>62.336</b>	<b>85.291</b>	<b>111.166</b>
Deuda a Largo	89.843	79.450	68.333	56.441	43.722	30.117	15.565	0
Otra Deuda	0	0	0	0	0	0	0	6.605
<b>Pasivo No Corriente</b>	<b>89.843</b>	<b>79.450</b>	<b>68.333</b>	<b>56.441</b>	<b>43.722</b>	<b>30.117</b>	<b>15.565</b>	<b>6.605</b>
Hacienda Acreedora por IVA	0	6.262	6.858	7.320	7.612	7.807	8.007	8.183
Cuentas a Pagar	6.543	3.596	3.777	3.893	3.973	4.055	4.138	4.345
Hacienda Acreedora	0	0	0	2.095	5.997	7.012	8.002	9.025
Otras Cuentas a Pagar	0	1.491	1.569	1.620	1.654	1.688	1.723	1.805
<b>Pasivo Corriente</b>	<b>6.543</b>	<b>11.349</b>	<b>12.204</b>	<b>14.928</b>	<b>19.236</b>	<b>20.562</b>	<b>21.871</b>	<b>23.358</b>
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	<b>114.796</b>	<b>101.486</b>	<b>95.495</b>	<b>96.065</b>	<b>105.158</b>	<b>113.015</b>	<b>122.727</b>	<b>141.129</b>

Tabla 23: Balance Previsional de Situación (Fuente: Elaboración propia con MODELEVA)

## 10.4 ANEXO 4: COSTES DE PERSONAL

### Personal. Retribución y estructura

Retribución mensual bruta	€/mes	€/año
Gerente (cuenta ajena)	1.350,00 (40h)	16.200,00
Camarero/Cocina	750,00 (30h)	9.000,00

nº Pagas	12	prorrateadas
Autonomos o SS Gerencia	1.000,00	
Seguros sociales (s/r.bruta)	37%	
Otros gastos de personal		

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00

### Presupuesto de personal

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total	%
Retribuciones <sup>1</sup>	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	50.400,00	72,98%
Pagas extraordinarias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%
Seguros sociales	555,00	555,00	555,00	555,00	555,00	555,00	555,00	555,00	555,00	555,00	555,00	555,00	6.660,00	9,64%
Autónomos	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	12.000,00	17,38%
Otros gastos de personal	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%
<b>Total gastos de personal</b>	<b>5.755,00</b>	<b>5.755,00</b>	<b>5.755,00</b>	<b>5.755,00</b>	<b>5.755,00</b>	<b>5.755,00</b>	<b>5.755,00</b>	<b>5.755,00</b>	<b>5.755,00</b>	<b>5.755,00</b>	<b>5.755,00</b>	<b>5.755,00</b>	<b>69.060,00</b>	<b>100,00%</b>

<sup>1</sup> Incluye la retribución neta e IRPF:

Previsión 2º año 69.060,00

Personal. Retribución y estructura y Presupuesto de personal (Fuente: OMG! Lite 3.0 y elaboración propia)

## 10.5 ANEXO 5: PREVISIÓN DE VENTAS

### Previsión de Ventas

Relativo a ventas						
	%facturac.	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Hostelería	80%	142.160,24	152.111,46	159.717,03	164.508,54	167.798,71
Servicio	20%	35.540,06	38.027,86	39.929,26	41.127,14	41.949,68
	100%	177.700,30	190.139,32	199.646,29	205.635,68	209.748,39

### Crecimiento estimado

		7,00%	5,00%	3,00%	2,00%
--	--	-------	-------	-------	-------

Factuación consolidada estimada 2.097,48

### Relativo a costes

Compras sin R.Eq.	Margen/v (%)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Hostelería	64%	51.177,69	54.760,12	57.498,13	59.223,07	60.407,54
Servicio	95%	1.777,00	1.901,39	1.996,46	2.056,36	2.097,48
	71%	51.177,69	54.760,12	57.498,13	59.223,07	60.407,54

¿Sujeto a módulos?

No

Recargo de equivalencia

0,00%

Compras con R.Eq.	51.177,69	54.760,12	57.498,13	59.223,07	60.407,54
Total compras	51.177,69	54.760,12	57.498,13	59.223,07	60.407,54

### Desglose mensual de ventas

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
% ventas tras apertura	60,00%	70,00%	75,00%	80,00%	80,00%	85,00%	85,00%	90,00%	90,00%	95,00%	95,00%	100,00%	
Coefficiente de estacionalidad	5,97%	6,97%	7,45%	7,96%	7,96%	8,46%	8,46%	8,96%	8,96%	9,45%	9,45%	9,95%	100,00%
Ventas mensuales Año 1	10.608,71	12.385,71	13.238,67	14.144,94	14.144,94	15.033,45	15.033,45	15.921,95	15.921,95	16.792,68	16.792,68	17.681,18	177.700,30
Coefficiente de estacionalidad consolidada	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	100,00%
Ventas mensuales Año 2	15.844,94	15.844,94	15.844,94	15.844,94	15.844,94	15.844,94	15.844,94	15.844,94	15.844,94	15.844,94	15.844,94	15.844,94	190.139,32
Ventas mensuales Año 3	16.637,19	16.637,19	16.637,19	16.637,19	16.637,19	16.637,19	16.637,19	16.637,19	16.637,19	16.637,19	16.637,19	16.637,19	199.646,29

Previsión de ventas (Fuente: OMG! Lite 3.0 y elaboración propia)

## 10.6 ANEXO 6: COSTES FIJOS

Nivel primer año	100%								
Costes Fijos	Datos Base	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Personal [Total gastos de per	69.060	69.060	69.098	69.136	69.174	69.212	69.250	69.288	69.326
Seguros y Tributos [Seguros	5.491	5.491	5.494	5.498	5.501	5.504	5.507	5.510	5.513
Alquileres	9.600	9.600	9.605	9.611	9.616	9.621	9.626	9.632	9.637
Gastos Generales [Royalty e	16.887	16.887	16.896	16.905	16.915	16.924	16.933	16.943	16.952
Suministros [Suministros y Se	12.000	12.000	12.007	12.013	12.020	12.026	12.033	12.040	12.046
Otros	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL FIJOS</b>		<b>113.038</b>	<b>113.100</b>	<b>113.163</b>	<b>113.225</b>	<b>113.287</b>	<b>113.349</b>	<b>113.412</b>	<b>113.474</b>

Tabla 24: Cálculo de los Costes Fijos (Fuente: Elaboración propia con MODELEVA)

## 10.7 ANEXO 7: COSTES VARIABLES

COSTES VARIABLES		2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Línea Comida	DATO BASE	18.254	19.543	20.531	21.159	21.594	22.038	22.491	23.629
Línea Bebidas	28,8%	19.229	20.586	21.628	22.289	22.747	23.215	23.692	24.890
Línea PC's	28,8%	10.274	10.999	11.555	11.908	12.153	12.403	12.658	13.298
Línea Consola	28,8%	3.334	3.569	3.750	3.865	3.944	4.025	4.108	4.316
Línea Eventos	28,8%	86	92	97	100	102	104	106	112

Tabla 25: Cálculo de los Costes Variables (Fuente: Elaboración propia con MODELEVA)

## 10.8 ANEXO 8: TESORERÍA Y FLUJOS DE EFECTIVO

Proyecto OMG!										
Escenario Base			dic 2020	dic 2021	dic 2022	dic 2023	dic 2024	dic 2025	dic 2026	dic 2027
Cobros Operativos			0	177.700	190.244	199.866	205.975	210.210	214.532	218.943
Cobros de Ventas				177.700	190.244	199.866	205.975	210.210	214.532	218.943
Pagos Operativos			8.399	168.165	168.173	170.904	174.766	179.954	182.278	183.147
Materiales			0	38.949	38.221	40.083	41.271	42.119	42.986	43.985
Gastos de Explotación y Comercialización				15.510	16.732	17.581	18.121	18.495	18.876	19.264
Costes Fijos				115.438	113.100	113.163	113.225	113.287	113.349	113.412
Variaciones en Caja Operativa			8.399	-1.733	119	77	54	54	56	-1.516
Impuestos					0	0	2.095	5.997	7.012	8.002
CASH FLOW OPERATIVO			-8.399	9.536	22.071	28.962	31.209	30.257	32.254	35.797
Cobros ExtraOperativos			108.253	54.771	39.951	41.972	43.255	44.144	45.052	52.583
Capital			18.410	0	0	0	0	0	0	0
Subvención			0							
Nueva Deuda			89.843	0	0	0	0	0	0	6.605
Devolución IVA Hacienda			0	17.454	0	0	0	0	0	0
IVA Repercutido				37.317	39.951	41.972	43.255	44.144	45.052	45.978
Ingresos Financieros				0	0	0	0	0	0	0
Pagos ExtraOperativos			97.454	47.195	55.496	57.650	59.590	60.988	62.044	63.143
Inversiones			80.000	0	0	0	0	0	0	0
IVA Soportado			17.454	13.887	13.608	13.874	14.046	14.173	14.302	14.463
Pago IVA Hacienda			0	17.168	25.747	27.635	28.917	29.775	30.550	31.340
Amortización Deuda			0	10.393	11.117	11.891	12.719	13.605	14.552	15.565
Dividendos				0	0	0	487	900	1.052	1.200
Gastos Financieros				5.747	5.023	4.249	3.421	2.535	1.588	575
CASH-FLOW EXTRAOPERATIVO			10.799	7.576	-15.544	-15.678	-16.336	-16.844	-16.992	-10.561
Excedente de Tesorería			2.400	17.112	6.526	13.284	14.873	13.412	15.262	25.236
Excedente de Tesorería, acumulada			2.400	19.512	26.038	39.322	54.195	67.608	82.870	108.106
Excedente, según Balance			2.400	19.512	26.038	39.322	54.195	67.608	82.870	108.106
Chequeo			0	0	0	0	0	0	0	0

Tabla 26: Tesorería y Flujos de Efectivo (Fuente: Elaboración propia con MODELEVA)